



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE FIRMY BRUNENSIS.CZ, SPOL. S R.O.

PROPOSAL OF MARKETING STRATEGY OF COMPANY BRUNENSIS.CZ, SPOL. S R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MARTIN JAROŠ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jaroš Martin, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh marketingové strategie firmy BRUNENSIS.cz, spol. s r.o.

v anglickém jazyce:

Proposal of Marketing Strategy of Company BRUNENSIS.cz, spol. s r.o.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

URBÁNEK, Tomáš. Marketing. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.05.2014

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá návrhem marketingové strategie pro konkrétní společnost. První část práce je věnována teoretickým východiskům, pro lepší pochopení dané problematiky, na což je v praktické části navázáno analýzou makroekonomického a mikroekonomického prostředí. Závěrem jsou uvedeny návrhy pro vylepšení marketingové strategie.

ABSTRACT

This diploma thesis deals with a proposal of marketing strategy for existing organization. The first part contains the theoretical basis for better understanding of the issue, on which the practical part is based. Practical part consists of the analysis of the macroeconomic and microeconomic environment. In the final conclusion are presented the concrete proposals of improvement of the marketing strategy in the company.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, Marketingová strategie, Marketingový mix, SWOT analýza

KEY WORDS

Marketing, Marketing strategy, Marketing mix, SWOT analysis

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

JAROŠ, M. *Návrh marketingové strategie firmy BRUNENSIS.cz, spol. s r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 116 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2014

.....

PODĚKOVÁNÍ

Mé poděkování patří především paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za odbornou pomoc při tvorbě této práce a za čas, který mi věnovala.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1.1 Vymezení problému.....	12
1.2 Cíle práce.....	13
1.2.1 Hlavní cíl práce.....	13
1.2.2 Dílčí cíle práce.....	13
1.2.3 Metody zpracování.....	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
2.1 Marketing.....	15
2.1.1 Kritika marketingu.....	15
2.1.2 Základní marketingové koncepce.....	16
2.1.2.1 Výrobní koncepce.....	17
2.1.2.2 Výrobní koncepce.....	17
2.1.2.3 Prodejní koncepce.....	18
2.1.2.4 Marketingová koncepce.....	18
2.1.2.5 Sociální koncepce.....	19
2.1.2.6 Holistická marketingová koncepce.....	19
2.1.3 Marketingové strategie.....	20
2.1.3.1 Strategie minimálních nákladů.....	21
2.1.3.2 Strategie diferenciacce produktu.....	22
2.1.3.3 Strategie tržní orientace.....	22
2.1.4 Marketingové strategie v době internetu.....	23
2.1.5 Strategické řízení.....	26
2.2 Analýza vnějšího prostředí.....	29

2.2.1	Makroprostředí.....	29
2.2.1.1	Sociální prostředí.....	29
2.2.1.2	Ekonomické prostředí.....	29
2.2.1.3	Technologické prostředí	29
2.2.1.4	Politicko-právní prostředí.....	30
2.2.2	Oborové prostředí	30
2.2.2.1	Analýza trhu	30
2.2.2.2	Analýza odvětví.....	31
2.3	Analýza vnitřního prostředí.....	34
2.3.1	Model „7S“ firmy McKinsey.....	34
2.3.1.1	Tvrdé faktory	35
2.3.1.2	Měkké faktory	36
2.4	Marketingový mix.....	37
2.4.1	Alternativní koncepce marketingového mixu.....	39
2.5	Analýza SWOT	40
2.6	Marketingové cíle.....	42
2.6.1	Stanovení cílů	43
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	44
3.1	Charakteristika firmy	44
3.2	Analýza vnějšího prostředí.....	45
3.2.1	PEST analýza.....	45
3.2.1.1	Politicko-právní prostředí.....	45
3.2.1.2	Ekonomické prostředí.....	48
3.2.1.3	Sociální prostředí.....	53
3.2.1.4	Technologické prostředí	56
3.2.2	Analýza oborového prostředí.....	58

3.2.2.1	Analýza trhu	58
3.2.2.2	Analýza odvětví	62
3.3	Analýza vnitřního prostředí	68
3.3.1	Vize a cíle analyzované firmy	68
3.3.2	Analýza tržeb	69
3.3.3	Analýza zákazníků	70
3.3.4	Model „7S“ firmy McKinsey	71
3.3.4.1	Tvrdé faktory	71
3.3.4.2	Měkké faktory	73
3.4	Marketingový mix	74
3.4.1	Produkt	75
3.4.2	Cena	77
3.4.3	Distribuce	77
3.4.4	Komunikační politika	78
3.4.5	Lidé	81
3.4.6	Procesy	82
3.4.7	Materiální prostředí	82
3.5	SWOT analýza	83
3.5.1	Vyhodnocení SWOT analýzy	88
4	NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE	92
4.1	Marketingové cíle	92
4.2	Marketingová strategie	93
4.2.1	Strategie segmentace, targetingu, positioningu	93
4.2.2	Produkt	95
4.2.3	Cena	95
4.2.4	Distribuce	96

4.2.5	Komunikační politika	96
4.2.6	Lidé	99
4.2.7	Procesy	99
4.2.8	Materiální prostředí	100
4.3	Hodnocení z ekonomického hlediska	102
4.3.1	Náklady	103
4.3.2	Výnosy	105
4.4	Časový harmonogram	105
4.5	Přínosy a nevýhody	107
ZÁVĚR		108
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		110
SEZNAM OBRÁZKŮ		113
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ		114
SEZNAM PŘÍLOH		116

ÚVOD

Marketing obklopuje každého z nás a to v soukromém i pracovním životě. Je to prostředek, jakým vzájemně komunikují firmy se svými potenciálními zákazníky. Slovo komunikace přitom v tomto případě významově neznamená přímý dialog mezi dvěma stranami. Jedná se o výměnu informací, na které se podílí velké množství lidí a to aniž by si toho byli přímo vědomi. Jedině tak ale firmy mohou zjistit přání a potřeby lidí a následně se je pokusit uspokojit. Výrobou produktu ale práce podniku nekončí. Výrobek je potřeba odlišit od konkurence, zdůraznit jeho klady a nasměrovat ho zákazníkům, pro něž byl přímo navrhnout. V současné době jsou firmy plně orientované právě na zákazníka.

Firma, kterou jsem zvolil, působí na trhu velmi krátce a tím je ovlivněna i marketingová strategie, kterou realizuje. Navíc působí v oblasti webových stránek, kterou provází turbulentní změny, proto je třeba, aby firma měla jasné stanovené cíle a navrženou strategii, jak jich chce dosáhnout. Důležité je odlišit se od konkurenčních firem, aby se firma dostala do podvědomí potenciálních zákazníků. Současně musí sledovat okolní vlivy a snažit se využít příležitostí, které jí trh nabízí, aby si vytvořila konkurenční výhody. Jedině tak může obstát v těžké konkurenci okolních firem.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

První kapitola diplomové práce je věnována specifikaci problematiky působení vybrané společnosti na daném trhu, stanovení cílů práce a nakonec vymezení metod, které budou použity pro návrh opatření a doporučení.

1.1 Vymezení problému

Předmětem zkoumání je společnost BRUNENSIS.cz, spol. s r.o., která působí v oblasti marketingu, hlavně pak nabízí své služby v oboru webových služeb.

Internet je v současné době fenoménem a zažívá turbulentní růst, díky němuž se tato forma poskytnutí a výměny informací stává čím dál více součástí běžného života každého z nás. To vytváří poptávku po službách spjatých s rozvojem tohoto oboru. Současně se jedná o velmi mladou oblast informačních technologií, což staví firmy a obecně lidi působící v těchto vodách na relativně podobnou startovní čáru. Samozřejmě i to nelze tvrdit paušálně, jelikož tento masový rozmach dokázaly zachytit některé společnosti, které se v průběhu několika let staly giganty ve svém oboru. I přes to ale dochází k neustálým inovacím užívaných technologií a to v poměrně krátkých intervalech a současně jsou do praxe přinášeny nové myšlenky, nápady a přístupy, díky čemuž můžou i potenciální nováčci prorazit a stát se součástí etablovaného spektra firem.

Analyzovaná firma využila tržní příležitosti a začátek svojí činnosti datuje ke dni 21. září 2011. Vsadila hlavně na znalosti a dovednosti svých zakladatelů, kteří je nabyli předchozí prací na živnostenský list. Tuto činnost vykonávali do doby založení firmy separátně. Spojením dovedností zakladatelů vznikly pro firmu nové příležitosti, kterých umně dokázala využít v komerčním prostředí. Za přibližně dva roky své faktické činnosti se společnost usadila na trhu a získala několik převážně lokálních stálých klientů. Ti jí zajistili dočasný rozvoj, který ale vinou nedostatku kvalifikovaných sil narazil na bariéry v podobě absence marketingové strategie. Taková situace je pro firmu bez zavedených

standardů velmi obtížná a negativně působí na její další potenciální růst. Existence marketingové strategie je pro firmu příležitostí, jak oslovit nové spektrum zákazníků a rozšířit tak současný počet klientů.

1.2 Cíle práce

1.2.1 Hlavní cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout marketingovou strategii pro společnost BRUNENSIS.cz, spol. s r.o. za účelem zavedení koncepčního plánování a současně vylepšení tržní pozice firmy.

1.2.2 Dílčí cíle práce

V rámci dílčích cílů provedu analýzu vnějšího a vnitřního prostředí vybrané obchodní společnosti.

Za dílčí cíle u analýzy vnějšího prostředí kladu:

- Zjištění působení a možný dopad změn politicko-právních, ekonomických, sociologických a technologických faktorů na trh, kde působí vybraná společnost.
- Analýzu oborového prostředí.

Jako dílčí cíle u analýzy vnitřního prostředí stanovuji:

- Zjištění cílů a vize firmy.
- Analýzu tržeb.
- Analýzu vnitřních faktorů.
- Analýzu marketingových nástrojů.

1.2.3 Metody zpracování

Teoretická část práce je zpracována na základě odborné literatury, jejíž seznam je uveden na konci práce a který je tvořen českými i zahraničními autory.

Praktická část práce se věnuje analýze vnějšího a vnitřního prostředí a následného návrhu marketingové strategie.

Analýzu vnějšího prostředí firmy stanovím na základě těchto metod:

- Zkoumání makroprostředí za pomoci analýzy PEST.
- Zkoumání vývoje a potenciálu trhu.
- Zkoumání odvětví Porterovým modelem pěti sil.

Analýzu vnitřního prostředí společnosti provedu za pomoci postupu:

- Zkoumání jednotlivých složek společnosti realizací McKinsey modelu 7S.
- Zkoumání marketingových nástrojů stanovím za pomoci rozboru marketingového mixu.

Na základě analýz vnějšího a vnitřního prostředí bude sestavena SWOT analýza, která bude vyhodnocena a poskytne tak základ pro stanovení marketingové strategie.

Při tvorbě diplomové práce byly využity informace z interních materiálů a zdrojů analyzované společnosti, Českého statistického úřadu a z dalších zdrojů. Cenná data poskytli i majitelé a zaměstnanci zvolené firmy.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Marketing

Obecně lze marketing považovat za vzájemné propojení mezi firmami a jejich zákazníky. To samotné už ze své podstaty staví marketing do velmi důležité pozice ve vnitropodnikovém fungování. Ovšem i v současné době je to v českých končinách pojem, který bývá přehlížen, podceňován nebo desinterpretován. I přesto, že k takovým mýlkám dochází, setkáváme se s působením marketingu dnes a denně a to v pracovním i soukromém životě. Marketing nelze chápat pouze jako prostředek reklamy a podpory prodeje, nýbrž přímo ovlivňuje klíčové parametry a design daného výrobku, jeho balení, způsob prodeje a distribuci k zákazníkovi, stanovení oboustranně přijatelné ceny a další podstatná kritéria ovlivňující úspěch produktu na trhu. Nestačí vyrobit co nejlepší a nejkvalitnější výrobek, zákazník dnes očekává i co nejpříjemnější cenu, nejsnadnější způsob nákupu a také množství benefitů v podobě doplňkových služeb a výhod i v rámci poprodejního servisu. To vše si zákazník může dovolit požadovat díky tomu, že nabídka převyšuje poptávku. Není proto divu, že jedním z nejdůležitějších a nejaktuálnějších témat, kterému se marketing nyní věnuje, je otázka udržení zákazníka (FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, 2003, s. 5 - 6).

2.1.1 Kritika marketingu

Urbánek soudí, že jsou marketingu a marketingovým aktivitám, mnohdy právem, vytýkány následující věci:

1. Marketing zvyšuje náklady

Tím jsou myšleny dodatečné nevýrobní náklady na reklamu, distribuci apod. Těmito položkami jsou navyšovány celkové náklady, které ovlivňují koncovou cenu v neprospěch zákazníka. Dál bývá marketingu vytýkáno, že zvyšuje dostupnost spotřebitelských úvěrů, díky čemuž lidé více a mnohdy i bezhlavě utrácejí. Levicový pohled na marketing uvádí, že marketing slouží bohatým lidem a vykořisťuje lidi chudé.

2. Marketing má negativní sociální vliv

Marketing nabádá společnost k materializaci a naopak odvádí pozornost od sociálních potřeb. Navíc mnohdy nabízí výrobky, které lidé nepotřebují, nebo produkty, které nejsou kvalitní či nezávadné. Marketing propaguje stejnou měrou produkty, které jsou pro společnost užitečné, i výrobky, které jsou škodlivé jako alkohol nebo cigarety.

3. Marketing není vždy v souladu s ekologií

Vyvolává zájem i o produkty, které škodí životnímu prostředí. A to jednak při výrobě, kdy může docházet k drancování neobnovitelných přírodních zdrojů, tak při spotřebě nebo užívání některých výrobků a v neposlední řadě po konci životnosti daného produktu, kdy problémy můžou působit nevhodné obalové materiály apod. (URBÁNEK, 2010, s. 25 - 26).

Je neoddiskutovatelným faktem, že marketing zvyšuje náklady, tudíž i cenu výrobku. Ovšem pokud na marketing pohlížíme z pohledu propojení mezi výrobcem a konečným spotřebitelem, jsou náklady do něj vkládané nutné pro maximální možné uspokojení potřeb zákazníka. Bez realizace marketingu by firmy nevěděly, co a jak vyrábět, na druhé straně by zákazníci neměli tušení o nabídce na trhu. Nelze spoléhat na to, že spotřebitel bude sám vynakládat svůj volný čas na to, aby se pravidelně informoval, a tudíž se choval racionálně. Negativní sociální vlivy nejsou přímým problémem marketingu, je logické, že marketing se soustředí na produkty a služby. Propagace škodlivých, ale legálních látek, by měla být přísně legislativně ošetřena, aby nedocházelo k ohrožení výchovy mládeže a také, aby byli spotřebitelé informováni o negativních následcích spojených s jejich užíváním. Ekologie v oblasti marketingu je taktéž spíše otázkou legislativy, která by měla nastavit podmínky, které zajistí šetrné zacházení.

2.1.2 Základní marketingové koncepce

I když jsou jednotlivé koncepce seřazeny chronologicky a vzájemně na sebe navazují, neznamená to, že v současnosti se firmy řídí pouze nejmodernějším a zároveň nejnovějším typem strategie. Společnost může záměrně využít koncepci chronologicky

starší, jelikož bude lépe odpovídat jejím záměrům pro daný typ výrobku a pro zvolený segment trhu (URBÁNEK, 2010, s. 12).

2.1.2.1 Výrobní koncepce

Cílem této strategie bylo vyrobit co nejvíce výrobků za co nejnižší cenu. Jelikož byla tato koncepce uplatňována v době, kde nebyl trh nasycen, nebylo nutné respektovat požadavky zákazníků (URBÁNEK, 2010, s. 11).

Jedná se o koncepci vycházející z předpokladu, že zákazníci poptávají levné a masově dostupné produkty. Proto je hlavním cílem výrobce co nejvíce efektivní výroba a zároveň dodávka zboží. Je to jedna z nejstarších manažerských koncepcí, jejíž funkčnost je podmíněna převísem poptávky nad nabídkou. Realizace této strategie se projevuje v rozšíření výroby nebo ve zvýšení produktivity práce za účelem snížení výrobních nákladů a současně zlevnění koncové ceny výrobku (KOTLER, KELLER, 2013, s. 48).

2.1.2.2 Výrobová koncepce

Koncepce kladoucí důraz na kvalitu výrobku a současně na jeho vývoj a náklady k tomu vynaložené. Opět se jedná o strategii, která nerespektuje požadavky zákazníků (URBÁNEK, 2010, s. 11).

Výrobová koncepce klade důraz na vysokou kvalitu výrobků, dlouhou životnost, spolehlivost a navíc dbá na to, aby produkty byly něčím zajímavé a moderní. To vede výrobce k neustálému procesu zdokonalování parametrů a vlastností a celkové inovaci produktů. Předpokladem pro uplatnění takové strategie je fakt, že zákazníci takové vlastnosti a míru modernizace ocení. A to může znamenat určitý problém, jelikož tato koncepce vede výrobce k určité zaslepenosti a krátkozrakosti, když nevěnují pozornost substitutům a abstrahují od faktu, že spotřebitel má vícero možností jak řešit svoji potřebu (KOTLER, KELLER, 2013, s. 48).

2.1.2.3 Prodejní koncepce

Jedná se o metodu, která má za účel výrobek prodat a to pomocí propagace, reklamy, přesvědčovacích argumentů. Na požadavky zákazníků není brán ohled (URBÁNEK, 2010, s. 12).

Smysl prodejní koncepce spočívá v tom, že se firma snaží prodat již vyrobenou produkci, o kterou není na trhu přirozený zájem. Z toho důvodu firma musí podpůrnými prostředky o výrobcích společnost informovat a mnohdy u nich i onu potřebu po takovém produktu vzbudit. Negativum takového konání se odráží v podobě možné nespokojenosti zákazníka s výrobkem, který mu byl prodán. Ten poté nejenže už produkt opakovaně nekoupí, ale také se o své nepříjemné zkušenosti podělí se svým okolím a to s mnohem větší intenzitou, než by tomu bylo v případě kladné reference. Takové chování potvrzují mnohé výzkumy. Prodejní koncepce ovšem počítá s tím, že zákazník na negativní zkušenost časem zapomene a výrobek si koupí znovu. Společnost se k takové strategii uchýlí hlavně v momentě, kdy nedostatečně využívá své kapacity, a proto má pro takovou činnost prostor (KOTLER, KELLER, 2013, s. 48 - 49).

2.1.2.4 Marketingová koncepce

Na rozdíl od koncepce výrobní, výrobkové a prodejní se jedná o strategii, která vychází z požadavků zákazníků. Bere tedy podmínky od nich jako základní informace, podle kterých se snaží co nejlépe uspokojit jejich potřeby (URBÁNEK, 2010, s. 12).

Marketingová koncepce se od výrobní, výrobkové a prodejní odlišuje hlavně tím, že je plně orientována na zákazníka a jeho potřeby. Nejde o to realizovat zisk pouze na straně společnosti, podstatou marketingové koncepce je realizovat zisk společně se zákazníkem. To spočívá v tom, že je firma schopna vyrobit produkt, který bude vycházet ze zákaznickových potřeb a současně bude takový výrobek lepší než konkurenční produkty a to jednak svými vlastnostmi, parametry, kvalitou, tak i cenou, distribucí, servisem apod. Jedině takovým jednáním dokáže firma vybudovat kvalitní a dlouhodobé vztahy se zákazníky, které se jí rentují v podobě jeho věrnosti a pozitivní reklamy formou

doporučení. Potřeby zákazníka jsou zjistitelné například pomocí marketingového výzkumu, ovšem zákazník často nedokáže přesně říct, co by ocenil či potřeboval. Není schopen takové informace poskytnout už i z toho důvodu, že je limitován neznalostí technických možností výrobců a vůbec bariér, které v oblasti technologii existují. Navíc není prací zákazníka projevovat invenci a vymýšlet nové užitečné věci. To je prací výrobců, kteří jsou proto motivováni potenciálním úspěchem na trhu a následným ziskem z toho plynoucím. Proto výrobce musí zákazníka v jeho potřebách předběhnout a nabídnout mu řešení, o kterém třeba ani netušil, že je realizovatelné (KOTLER, KELLER, 2013, s. 49).

2.1.2.5 Sociální koncepce

Bývá označována jako nadstavba koncepce marketingové. Přihlíží i k sociálním potřebám zákazníka, obecnému prospěchu podnikání, dopadu podnikatelské aktivity na životní prostředí, efektivní využívání přírodních zdrojů, populačním problémům a přispívá k boji proti bídě, chudobě a významným sociálním rozdílům (URBÁNEK, 2010, s. 12).

2.1.2.6 Holistická marketingová koncepce

Základní myšlenkou této marketingové koncepce je tvrzení, že v marketingu záleží na všem, z toho důvodu je nutný široký a integrovaný pohled. Holistický marketingový koncept se zakládá na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit. Současně uznává jejich šíři a vzájemné závislosti (KOTLER, KELLER, 2013, s. 49).

Holistický marketing zahrnuje čtyři komponenty:

1. Vztahový marketing

Cílem je vytvoření hlubokých a trvalých vztahů s lidmi a organizacemi (zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci a další) za účelem navázání dlouhodobých partnerství znamenajících získání a udržení zakázek.

K vybudování takových vztahů je potřeba pochopit potřeby, přání, cíle a prostředky všech výše uvedených stran.

2. **Integrovaný marketing**

Záměrem je vytváření takových aktivit, které sdělují a poskytují hodnotu zákazníkům společnosti, příkladem je marketingový mix.

3. **Interní marketing**

Cílem je výběr, školení a motivace schopných zaměstnanců, aby mohli co nejlépe sloužit zákazníkům firmy. Interní marketing klade důraz na dodržování vhodných marketingových zásad společnosti a to napříč organizační strukturou.

4. **Výkonový marketing**

Posuzuje finanční a nefinanční přínosy marketingových aktivit pro firmu. Neanalyzuje ale pouze tržby, ale při hodnocení posuzuje i vliv na tržní podíl, míru ztráty zákazníků, míru spokojenosti zákazníků, kvalitu výrobků a další. V úvahu bere i právní, etnické, společenské a environmentální dopady marketingového působení (KOTLER, KELLER, 2013, s. 50 - 55).

2.1.3 Marketingové strategie

V současné době plné změn a vysoce konkurenčním prostředí se žádná firma neobejde bez strategie, bez dlouhodobého strategického plánu (FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, 2003, s. 27).

„Při tvorbě marketingové strategie (např. pro nový produkt) je třeba vypracovat marketingový strategický plán zavádění tohoto produktu na trh. Tento plán se obvykle skládá ze tří částí:

1. *Charakteristika cílového trhu, jeho velikost, struktura, chování, plánované umístění produktu, rozsah prodeje, předpokládaný podíl na trhu a plánované finanční výdaje.*

2. *Stanovení plánovaných cen, cenová a rabatní politika, distribuční a logistické strategie a marketingový rozpočet na první rok.*
3. *Dlouhodobý předpokládaný výhled prodeje nového produktu, ziskové cíle a strategie marketingového mixu na delší období“ (FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, 2003, s. 28 - 29).*

Podle Portera existují tři nejznámější, nejrozšířenější úspěšné strategické přístupy označované také jako konkurenční strategie (FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, 2003, s. 29).

2.1.3.1 Strategie minimálních nákladů

Principem této strategie je dosáhnout co nejnižších výrobních nákladů a nákladů na distribuci, tak aby mohla být realizována pro spotřebitele vůči konkurentům co nejnižší koncová cena výrobků a služeb. Taková příznivá cenová politika znamená konkurenční výhodu, která se pozitivně projeví ve větším podílu na trhu. Ziskovost je založena na vysokém objemu prodaných výrobků a služeb, přičemž je ale realizován minimální zisk na jednotku. Taková politika právě umožňuje mít příznivou koncovou cenu pro zákazníka, ale zároveň být i dlouhodobě ziskovou firmou. Společnost poté musí tyto prostředky zpětně investovat do modernizace výroby a technologie, aby si udržela minimální výrobní náklady a náklady na distribuci. Strategii minimálních nákladů uplatňují společnosti, které se pohybují na velmi rozsáhlých masových trzích, kde následně uplatňují výrobní nebo výrobkovou marketingovou koncepci. Oblast marketingu zůstává nevyužita. Riziko uplatňování této strategie spočívá v možnosti vstupu na trh takové společnosti, která bude dosahovat ještě nižších výrobních nákladů a nákladů na distribuci, čímž bude pro koncového zákazníka ještě levnější. Jelikož se v této teorii jedná o spotřebitele jednoznačně preferující koncovou cenu, dojde k přirozenému odlivu zákazníků. Strategie minimálních nákladů proto musí být realizována pouze s ohledem na své konkurenty uplatňující totožnou strategii nebo podobně jednostranně zaměřenou politiku a na dosažení vůči nim lepších výsledků v podobě nižších výrobních nákladů (FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, 2003, s. 29 - 30).

„Prvenství v nákladech vyžaduje energeticky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. K dosažení těchto cílů je nezbytné věnovat značnou pozornost kontrole nákladů v manažerské sféře. Nízké náklady v porovnání s konkurencí jsou tématem, jež prolíná celou strategií, ačkoliv nelze ignorovat ani jiné oblasti, jako jsou kvalita, služby a další“ (PORTER, 1994, s. 35).

2.1.3.2 Strategie diferenciacie produktu

Jak už sám název napovídá, jedná se o strategii, která se zaměřuje na odlišení se od konkurence. Záměrem je tedy získat v očích zákazníka konkurenční výhodu v podobě ojedinělé vlastnosti produktu, odlišné podoby výrobku, jeho kvality, zpracování nebo také specifické doplňkové služby, nadstandardním servisem apod. Diferenciace se nemusí vyloženě týkat pouze produktu, zákazníka o tom může přesvědčit i reklama, balení, způsob distribuce apod. Je zřejmé, že společnost nemůže dosáhnout prvenství a jedinečnosti ve všech oblastech, proto se musí zaměřit na dílčí prvky, které spotřebitel nejvíce ocení. Strategie diferenciacie produktu bývá využívána středními a menšími podniky, které kvůli omezeným finančním zdrojům nemohou přímo konkurovat podnikům, které na trhu zaujímají výsostní postavení (FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, 2003, s. 30 - 31).

„V ideálním případě se firma odlišuje hned v několika ohledech najednou. Je třeba zdůraznit, že strategie diferenciacie neumožňuje firmě, aby ignorovala náklady, spíše je možné říci, že náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem“ (PORTER, 1994, s. 37).

2.1.3.3 Strategie tržní orientace

Tato metoda spočívá v zaměření se pouze na určitý segment trhu nebo na několik malých segmentů trhu. Neusiluje o ovládnutí celého trhu nebo o získání velkého tržního

podílu. Zaměřením se na dílčí část trhu může firma lépe identifikovat potřeby zákazníků a díky tomu přizpůsobit svoji produkci jejich přání a požadavkům, což jí zajistí vedoucí postavení na daném segmentu trhu. Tato strategie nejčastěji člení trh na základě demografických nebo geografických činitelů, případně podle frekvence užívání služby či spotřeby produktu. Mezi důvody volby strategie tržní orientace patří nemožnost nebo nevýhodnost působení na celém trhu z důvodu nedostatku zdrojů, ale také vysoká ziskovost daného segmentu trhu nebo velmi malá konkurence, který na něm panuje (FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, 2003, s. 31).

Pravidelně dochází k situacím, kdy se strategie tržní orientace kombinuje se strategií diferenciací nebo strategií minimálních nákladů. Naproti tomu kombinace strategie diferenciací a strategie minimálních nákladů je takřka vyloučena a to kvůli vzájemně protichůdným zájmům. Některé podniky neuplatňují dokonce žádnou strategii (FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, 2003, s. 31).

2.1.4 Marketingové strategie v době internetu

Fascinující rozvoj internetu na počátku devadesátých let 20. století znamenal proměnu internetu z pouhého komunikačního nástroje v revoluční technologii. Takový růst znamenal vytvoření tzv. nové ekonomiky. Výrazné změny provázející rozmach internetu donutil firmy promptně reagovat a přizpůsobovat se. Jakékoliv zaváhání je tvrdě trestáno ztrátou tržní pozice ba dokonce ukončením činnosti. Naopak firmy, které dokáží zachytit změny a nejlépe se jim přizpůsobit, mají obrovský potenciál pro úspěch (KOTLER A KOL., 2007, s. 174 - 175).

Firmy se postupně orientují na e-business model fungování. Pod tímto pojmem se skrývá, souhrnně řečeno, provádění firemních obchodních činností za pomoci internetu, intranetu a extranetu. Každá z těchto elektronických platforem slouží k jinému účelu. Intranet je využíván k výměně dat a informací v rámci podniku, extranet slouží ke komunikaci s obchodními partnery, dodavateli a distributory. Internet je poté prostorem pro prezentaci produktů a služeb směrem k zákazníkům. Ve spojitosti s pojmem e-business se používá i slovo e-commerce, které zahrnuje nákupní a prodejní procesy

v rámci elektronické komunikace. Dalším pojmem, který vychází z obou výše popsaných, je e-marketing. Jedná se o komunikaci, podporu prodeje a vlastní prodej zboží a služeb na internetu (KOTLER A KOL., 2007, s. 181 - 182).

- **Výhody pro kupující**

Internet nabízí mnohem větší rozsah výrobků. Vůči kamenným prodejnám má obrovskou výhodu v podobě „neomezené prodejní plochy“. Zatímco internetový obchod není nikterak limitovaný množstvím prodáváných výrobků, v kamenné prodejně narážíme na fyzické limity. Zboží na internetu nabízí kompletní informace o výrobku, jeho varianty, zkušenosti uživatelů, doporučení, cenové porovnání. Při běžném nakupování je spotřebitel odkázán pouze na hrstku dostupných dat, případně na pomoc prodejce, jímž poskytnuté informace mohou být někdy, záměrně nebo nezáměrně, zavádějící (KOTLER A KOL., 2007, s. 182 - 183).

- **Výhody pro prodávající**

Pro firmy využívající internet jako komunikační prostředek se svými zákazníky se otevírá obrovský prostor pro vzájemnou interakci. Společnosti tak mohou od svých zákazníků obdržet velice důležitou zpětnou vazbu na své portfolio výrobků nebo služeb a dále tak mohou své produkty rozvíjet a inovovat. Navíc zákazníci získávají prostor k seberealizaci a vyjádření (KOTLER A KOL., 2007, s. 183).

„Internet a ostatní elektronické systémy přinášejí další výhody, jako je snížení nákladů a zvýšení rychlosti a efektivnosti. Elektronické obchodní firmy nemusí udržovat budovy a platit pronájem, pojištění a poplatky za služby“ (KOTLER A KOL., 2007, s. 183).

„E-marketing nabízí také větší flexibilitu a umožňuje firmě provádět průběžné úpravy nabídek a programů. Jakmile je například papírový katalog odeslán konečnému spotřebiteli nebo obchodnímu partnerovi, nelze produkty, ceny ani další prvky měnit, dokud nebude zaslán další katalog. Ovšem on-line katalog lze aktualizovat každý den

nebo dokonce každou hodinu - sortiment, ceny a propagační akce je možné měnit tak, aby odpovídali měnícím se tržním podmínkám“ (KOTLER A KOL., 2007, s. 183).

Další nespornou výhodou je, že díky mezinárodní internetové síti, jsou prodejci schopni své zboží a služby nabídnout v globálním měřítku (KOTLER A KOL., 2007, s. 184).

- **B2B (business to business) obchod mezi firmami**

I přesto, že mediální obraz vykresluje jako páteř e-commerce prodej výrobků konečným spotřebitelům, skutečnost je taková, že obchodování mezi firmami mnohonásobně převyšuje obrat z prodeje spotřebního zboží (KOTLER A KOL., 2007, s. 186).

„Firmy používají B2B obchodní sítě, aukční servery, promptní obchody, on-line produktové katalogy, stránky barterového obchodu a další on-line prostředky k získávání nových zákazníků, efektivnějšímu uspokojování zákazníků stávajících, dosažení vyšší nákupní efektivity a nižších cen“ (KOTLER A KOL., 2007, s. 186).

Mnoho uskutečněných obchodů v rámci segmentu B2B je realizováno prostřednictvím takzvaných otevřených elektronických tržišť. Pod tímto pojmem si můžeme představit místo na internetu, kde se střetávají poptávky nakupujících s nabídkami firem. To umožňuje navázání on-line kontaktu mezi prodejcem a kupujícím, výměnu informací a nakonec i snadné uskutečnění celé transakce (KOTLER A KOL., 2007, s. 187 - 188).

Nákupci mají možnost pohodlně zhlédnout nabídky jednotlivých firem a porovnat si je. Spoří tím tak svůj čas a současně se dostanou k většímu množství informací dle svých potřeb. U prodejce to platí obdobně. Taktéž šetří své personální kapacity, jelikož prezentaci produktu za něj odvádí online webové řešení respektive sám kupující. Společně s dalšími výhodami, které byly zmíněny výše, zdá se být on-line způsob

nakupování velmi perspektivní oblastí a je pravděpodobné, že jeho síla postupem času a společně s novými technologiemi ještě poroste.

2.1.5 Strategické řízení

- **Segmentace**

Jelikož není možné, aby společnost uspokojila všechny zákazníky na rozsáhlých a rozmanitých trzích, podniká kroky k tomu, aby trh rozčlenila na skupiny spotřebitelů neboli segmenty, které se vyznačují společnými potřebami a přáními. Hlavní segmentační kritéria na B2B trzích uvádí následující tabulka (KOTLER, KELLER, 2013, s. 251).

Tabulka č. 1 - Hlavní segmentační proměnné B2B trhů

Demografie	1. Odvětví: Která odvětví bychom měli obsluhovat?
	2. Velikost společnosti: Jak velké společnosti bychom měli obsluhovat?
	3. Lokalita: Jaké geografické oblasti bychom měli obsluhovat?
Provozní proměnné	4. Technologie: Na jaké technologie zákazníků bychom se měli zaměřit?
	5. Uživatelský nebo neuživatelský status: Měli bychom obsluhovat časté uživatele, pravidelné uživatele, občasné uživatele nebo neuživatele?
	6. Schopnosti zákazníka: Měli bychom obsluhovat zákazníky vyžadující mnoho nebo málo služeb?
Přístup k nákupu	7. Organizace nákupní funkce: Měli bychom obsluhovat společnosti s vysoce centralizovanou nebo decentralizovanou organizací nákupu?
	8. Struktura moci: Měli bychom obsluhovat společnosti, kde rozhodují technici, finance apod.?
	9. Povaha stávajících vztahů: Měli bychom obsluhovat zákazníky, se kterými máme silné vztahy, nebo jít po nejatraktivnějších společnostech?
	10. Obecné nákupní politiky: Měli bychom obsluhovat společnosti, kde upřednostňují leasing? Servisní smlouvy? Nákupy ucelených systémů? Nákupní aukce?

	11. Nákupní kritéria: Měli bychom obsluhovat společnost hledající kvalitu? Služby? Cenu?
Situační faktory	12. Akutnost: Měli bychom obsluhovat společnosti, které potřebují rychlé a neočekávané dodávky nebo služby?
	13. Specifické využití: Měli bychom se spíše soustředit na určitá konkrétní využití výrobků než na všechna jejich možná využití?
	14. Velikost objednávky: Měli bychom se soustředit na malé nebo velké objednávky?
Osobní charakteristiky	15. Podobnost kupujícího a prodávajícího: Měli bychom obsluhovat společnosti, jejichž zaměstnanci a hodnoty se podobají našim?
	16. Postoj k riziku: Měli bychom obsluhovat zákazníky ochotné riskovat nebo averzní k riziku?
	17. Věrnost: Měli bychom obsluhovat společnosti vykazující vysokou věrnost svým dodavatelům?

Zdroj: KOTLER, KELLER, 2013, s. 268, vlastní zpracování

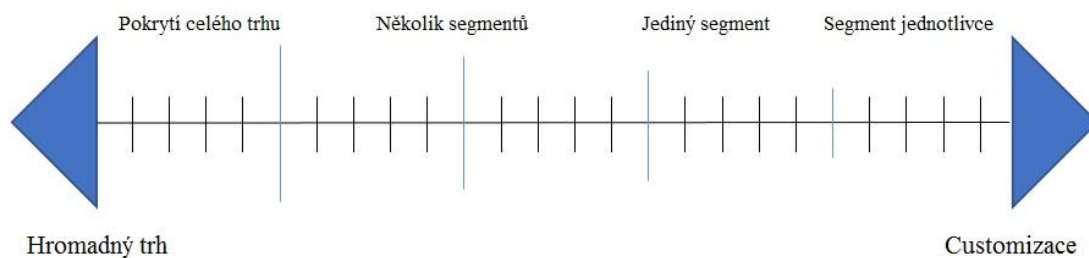
- **Targeting**

Jakmile společnost identifikuje tržní segmenty, musí se zabývat otázkou, na kolik z nich a na které se zaměří. V současnosti marketéři stále více častěji segmenty kombinují nebo doplňují, aby našli menší lépe definované cílové skupiny (KOTLER, KELLER, 2013, s. 269).

Při hodnocení tržních segmentů je nutné, aby firma zohledňovala dva faktory: celkovou atraktivitu segmentu a cíle a prostředky firmy. Tyto faktory budou podrobně rozebrány v následujících kapitolách (KOTLER, KELLER, 2013, s. 271).

Možné úrovně segmentace naznačuje obrázek níže. Na jedné straně je hromadný trh jediného segmentu a na opačné straně je jednotlivec neboli množství segmentů jediného zákazníka (KOTLER, KELLER, 2013, s. 271).

Obrázek č. 1 - Možné úrovně segmentace



Zdroj: KOTLER, KELLER, 2013, s. 271, vlastní zpracování

- **Positioning**

Jedná se o vhodné umístění nabídky firmy tak, aby si jí cíloví zákazníci snadno všimli. Cílem positioningu je tedy navržení nabídky a image společnosti tak, aby na cílovém trhu zaujali významné místo (KOTLER, KELLER, 2013, s. 311).

„Dobrý positioning značky je vodítkem pro marketingovou strategii, neboť vyjasňuje podstatu značky, určuje cíle, kterých má spotřebitelům pomoci dosáhnout, a ukazuje, jakým jedinečným způsobem to provádí. Positioning značky musí chápat každý v organizaci a do jeho kontextu musí být zasazována všechna rozhodnutí. Dobrý positioning stojí jednou nohou v současnosti a druhou nakračuje do budoucnosti. Potřebuje být lehce ambiciózní, aby měla značka prostor růst a rozvíjet se. Positioning vytvořený jen na základě aktuálního stavu trhu nehledí dostatečně dopředu, zároveň by však positioning značky neměl být natolik odtržený od reality, že by jej nebylo možné dosáhnout. Uměním je najít právě tu správnou rovnováhu mezi tím, čím značka, a tím, čím by mohla být. Výsledkem positioningu je úspěšná formulace zákaznický orientované hodnotové propozice, tedy pádného důvodu, proč by cílový trh měl výrobek kupovat“ (KOTLER, KELLER, 2013, s. 312).

2.2 Analýza vnějšího prostředí

2.2.1 Makroprostředí

2.2.1.1 Sociální prostředí

Demografie je věda, která se zabývá skupinami lidí, populací a její charakteristikou, čímž je myšlen počet obyvatel, hustota osídlení, podíl městského a venkovského obyvatelstva, podíl mužů a žen, etnická příslušnost, zaměstnanost atp. Demografické prostředí je pro marketing velice důležitým faktorem, jelikož spotřebitelé vytvářejí jednotlivé trhy (KOTLER, KELLER, 2013, s. 107 - 110).

2.2.1.2 Ekonomické prostředí

Pro uskutečnění obchodního vztahu není potřeba jen výrobek, který dokáže uspokojit potřebu člověka, ale je nutné, aby ho kupující byl ochoten respektive schopen koupit. To se odvíjí od jeho kupní síly, což lze chápat jako celkové množství peněžních prostředků, které má k dispozici, a složení výdajů domácností. Kupní síla respektive podíl jednotlivých položek na disponibilních zdrojích je opět rozličná v závislosti na zemi, regionu a samozřejmě i sociální vrstvě obyvatelstva. Člověk mající vyšší příjmy bude mít rozdílný postoj k výdajům vůči lidem s nízkými příjmy (KOTLER, KELLER, 2013, s. 100 - 111).

2.2.1.3 Technologické prostředí

Technologický pokrok je obrovský, tudíž mnoho věcí, které jsou nyní brány společnostmi jako standard, před pár desítkami let ani neexistovaly. Ba dokonce byly brány jako sci-fi. Takové nové technologie předznamenávají vznik nových trhů a příležitostí. Na straně druhé tak rychlý vývoj ztrácuje vynálezy, které byly ještě nedávno brány jako pokrokové. Například vynález tranzistorů poškodil výrobce elektronek, rozvoj automobilového průmyslu srazil tržby vlakové dopravě apod. Proto firmy působící v technologické sféře musejí prostředí bedlivě sledovat a analyzovat. To proto, aby byly

schopné na nové trendy okamžitě reagovat a přizpůsobit se jim. Společnosti, které se rozhodly proti novinkám bojovat nebo je ignorovaly, byly odsouzeny ke zhoršení ekonomických výsledků. Z pohledu budoucí perspektivy je pro firmy i vládu důležitá role výzkumu a vývoje. Podniky i samotná vláda ve vyspělých ekonomikách do této oblasti investují obrovské prostředky. Výsledkem je potom technický pokrok, který se promítne v úspěchu firem na nově vznikajících trzích (KOTLER, KELLER, 2013, s. 115 - 116).

2.2.1.4 Politicko-právní prostředí

Politické prostředí má velký vliv na marketingová rozhodnutí. Politickým prostředím máme na mysli legislativu, státní orgány a nátlakové skupiny, které limitují nebo ovlivňují podnikatelské a soukromé aktivity ve společnosti. Napříč politickým spektrem panuje shoda, že jistá míra regulace je vhodná a mnohdy i nutná. Správná míra kontroly posílí konkurenci a zajistí všem účastníkům trhu rovné podmínky. Důležitá je ochrana spotřebitele před nekalými praktikami v podobě prodeje nekvalitních výrobků, lživé reklamy nebo klamavých obalů či cen. Za tímto účelem prosazuje stát určitá omezení formou zákonů a vyhlášek limitujících nebo usměrňujících podnikání, od čehož si slibuje nastolení takového stavu, který bude v zájmu společnosti jako celku (KOTLER, KELLER, 2013, s. 116 - 117).

2.2.2 Oborové prostředí

Jelikož prostředí, ve kterém se firmy pohybují, je velmi široké, klíčové je pro ně oborové okolí. To z toho důvodu, že je to oblast, ve které přímo soutěží s ostatními firmami. Struktura odvětví má velký vliv na stanovení strategií (PORTER, 1994, s. 3).

2.2.2.1 Analýza trhu

Je nutné definovat trh, na kterém podnikáme. Trhem je myšlena celková hodnota nebo objem zboží a služeb, které uspokojují totožné potřeby zákazníka. Trh je nutné vymezit přesně, jelikož v případě příliš širokého pojetí riskujeme odliv zákazníků ke konkurentovi, který bude schopný lépe uspokojit jejich potřeby a naopak v příliš úzkém

vymezení budeme ignorovat potenciální konkurenty a zákazníky (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 55).

Podle časového rozlišení dělíme trhy na:

- **Současné** - jedná se o existující tržní struktury, kde jsou potřeby zákazníků uspokojovány existujícími dodavateli. Konkurence panuje na trhu vysoká a případně nově vstupující firmy se mohou potkat s problémy.
- **Skryté** - firmy jsou si vědomy potenciálních zákazníků, jejichž potřeby aktuálně nikdo neuspokojuje. Jelikož zde neexistuje přímá konkurence, je zde nejsnazší vstup pro nové společnosti.
- **Vznikající** - jedná se o neexistující trhy, u kterých ale platí předpoklad, že v budoucnu vzniknou. Takový typ trhu představuje pro firmy nejvíce příležitostí (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 56).

V následující tabulce jsou uvedeny faktory, které při analýze trhu posuzujeme.

Tabulka č. 2 - Faktory sledované v rámci analýzy trhu

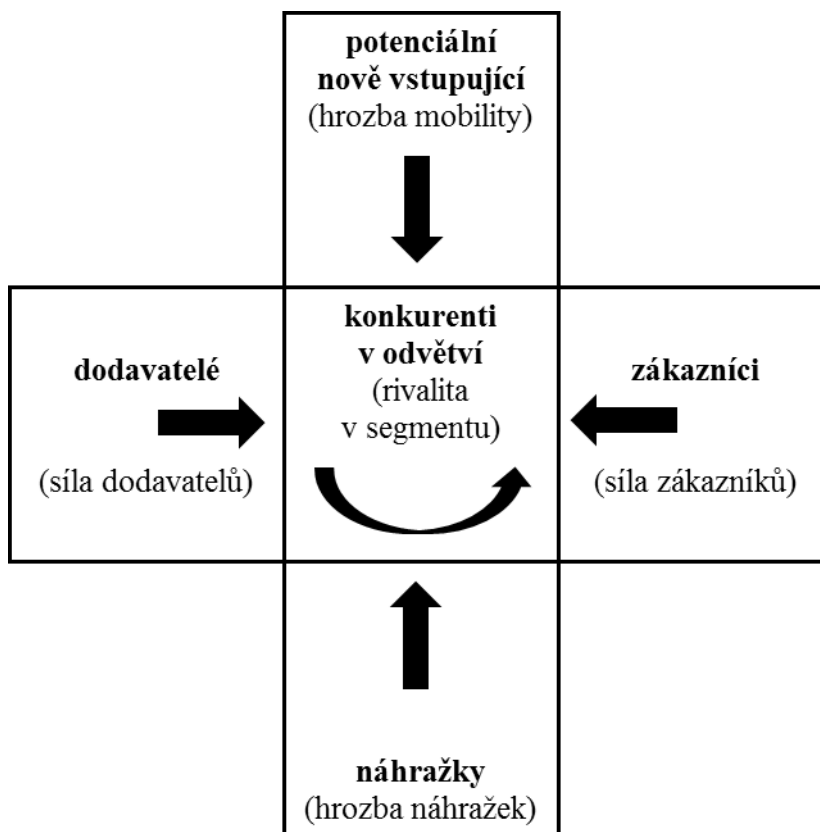
Analýza trhu	<ul style="list-style-type: none">• velikost trhu;• vymezení trhu;• míra růstu trhu;• atraktivita trhu;• ziskovost trhu;• vývoj a predikce poptávky;• predikce potřeb;• tržní trendy;
---------------------	--

Zdroj: BLAŽKOVÁ, 2007, s. 56, vlastní zpracování

2.2.2.2 Analýza odvětví

Michael Porter odhalil pět sil, které mají rozhodující vliv na to, jak atraktivní je daný trh nebo tržní segment. Konkrétně se jedná o následující položky: konkurenti v odvětví, potenciální nově vstupující, náhražky, zákazníci a dodavatelé. Model těchto sil ilustruje následující obrázek č. 2 (KOTLER, KELLER, 2007, s. 380).

Obrázek č. 2 - Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: KOTLER, KELLER, 2007, s. 380, vlastní zpracování

- **Hrozba silné rivality v segmentu**

Daný trh považujeme za neatraktivní, když v něm působí značné množství silných nebo agresivních konkurentů. Ještě více neatraktivní je v případě, že stagnuje nebo dokonce upadá vinou vysokých fixních nákladů způsobených nutností značných investic nebo jestliže mají konkurenti velkou motivaci v segmentu působit i nadále. Takové podmínky často ústí do vleklých cenových válek, reklamních bitev či zavádění nových produktů, což činí soupeření nákladnějším (KOTLER, KELLER, 2007, s. 380).

- **Hrozba nově vstupujících konkurentů**

Velkou roli v atraktivitě tržního segmentu hrají bariéry vstupu a výstupu z trhu. Pro firmu je ideální takový stav, když jsou vysoké bariéry pro vstup na trh a současně

nízké bariéry pro výstup. Je tomu tak proto, že na firmy působí nižší tlak z hlediska vstupu nových subjektů a také se mohou snadno rozhodnout z trhu odejít. Za situace, kdy jsou bariéry pro vstup i výstup vysoké, je ziskový potenciál trhu také vysoký, ovšem firmy, kterým se nedaří, nerady tento segment trhu opouští a bojují dál, tudíž se konkurence vyostřuje a ziskovost se snižuje. V momentě, kdy jsou bariéry pro vstup i výstup nízké, firmy na trh vstupují a odchází relativně často a ziskovost trhu je tím pádem stabilní ale nízká. Nejhorší situace panuje ve chvíli, kdy jsou bariéry vstupu nízké a výstupu vysoké. Firmy ve výhodné situaci na trh vstupují, ale ve zhoršených časech je pro ně těžké odejít, což způsobuje snížené zisky pro všechny (KOTLER, KELLER, 2007, s. 380 - 381).

- **Hrozba náhražek**

Trh je považován za neatraktivní v situaci, když existují skutečné nebo potenciální substituty pro uvažované produkty na daném segmentu trhu. Substituty ohrožují ceny a tím pádem i zisky. Firmy musí segment substitutů pozorně sledovat, jelikož cenové výkyvy a současně možný technologický pokrok znamená bezprostřední ohrožení (KOTLER, KELLER, 2007, s. 381).

- **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků**

Nevýhoda v podobě velké nebo vzrůstající vyjednávací síly zákazníků spočívá v tlacích, které zákazník na prodejce může vyvinout. Tyto tlaky se mohou týkat snížení cen nebo také bezprostřední změny dodavatele. To jsou velká ohrožení pro firmy působící v takových tržních podmínkách. Zákazníci disponují velkou vyjednávací silou v případě, kdy jsou organizovaní a koncentrovaní, v momentu, kdy výrobek znamená podstatnou část celkových výdajů zákazníka, nebo v případě, kdy jim nečiní velké problémy změnit dodavatele. Účinná ochrana spočívá ve výběru zákazníků s nejmenší silou vyjednávat nebo nejmenší možností změnit dodavatele. Nejlepší obranou ale zůstává vytvoření takové nabídky, která bude i pro silné zákazníky natolik atraktivní, že ji nebudou moci odmítnout (KOTLER, KELLER, 2007, s. 381).

- **Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů**

Trh není atraktivní, když jsou dodavatelé schopni zvyšovat ceny nebo omezovat dodané množství. Jejich vyjednávací síla souvisí s organizovaností, koncentrací, existencí substitutů pro dodávaný produkt, důležitostí dodávaného produktu pro celou výrobu a náklady nutnými na změnu dodavatele. Opatření proti vlivu dodavatelů spočívá v budování dobrých vztahů s nimi nebo rozvrstvení dodávek mezi více dodavatelů, čímž se tak sníží závislost na každém z nich (KOTLER, KELLER, 2007, s. 381).

2.3 Analýza vnitřního prostředí

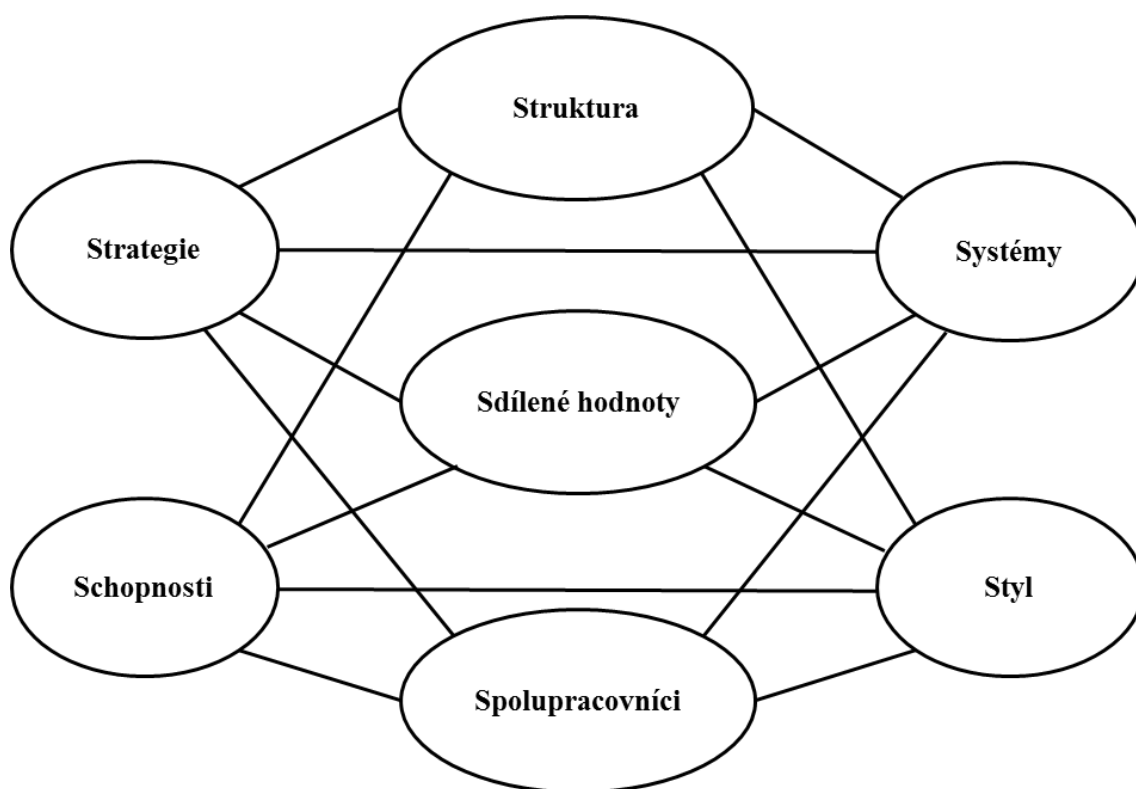
2.3.1 Model „7S“ firmy McKinsey

Model „7S“ společnosti McKinsey byl vytvořen v sedmdesátých letech, aby byl nápomocen vedoucím pracovníkům v oblasti organizačních změn. Svůj název tento model získal podle toho, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, které všechny v anglickém jazyce začínají písmenem S:

1. Strategie (Strategy),
2. Struktura (Structure),
3. Systémy (Systems),
4. Styl práce vedení (Style),
5. Spolupracovníci - personál (Staff),
6. Schopnosti (Skills),
7. Sdílené hodnoty (Shared values) (MALLYA, 2007, s. 73).

Pro úspěšnou implementaci strategie firmy je nutné respektovat všech sedm faktorů, což ilustruje obrázek č. 3 umístěný níže. To platí, ať už se jedná o velkou nebo malou firmu. Jednotlivé faktory jsou vzájemně provázané, proto podcenění jednoho z nich může vést k poškození dalších faktorů a následně to může vyústit i v zhroucení celé strategie (MALLYA, 2007, s. 73).

Obrázek č. 3 - Faktory a vzájemné vazby metody „7S“ firmy McKinsey



Zdroj: MALLYA, 2007, s. 73, vlastní zpracování

2.3.1.1 Tvrdé faktory

Mezi tvrdé faktory řadíme strategii, strukturu a systémy (MALLYA, 2007, s. 74).

- **Strategie**

Vyjadřuje, jak společnost plní své cíle a vize a jak reaguje na výzvy a hrozby ve svém oboru podnikání (MALLYA, 2007, s. 74).

- **Struktura**

Strukturou je v modelu „7S“ myšleno hierarchické uspořádání pracovníků uvnitř firmy. Upravuje funkční vztahy v podniku ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, kontrolních mechanismů, sdílení informací apod. (MALLYA, 2007, s. 74).

- **Systémy**

Do této sféry zahrnujeme například manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů atd. Jsou to procedury, formální i neformální povahy, které slouží ke každodennímu řízení organizace (MALLYA, 2007, s. 74).

2.3.1.2 Měkké faktory

Zbývající 4 faktory modelu „7S“ jsou méně hmatatelné a jsou kulturní povahy (MALLYA, 2007, s. 74).

- **Spolupracovníci**

Tím jsou myšleny lidské zdroje firmy, jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, aspirace, motivace, chování vůči firmě atd. Zároveň je ale nutné rozlišovat kvantifikovatelné aspekty, mezi něž řadíme formální systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace atd., a nekvantifikovatelné aspekty, čímž jsou myšleny morální hlediska, postoje a celková loajalita vůči firmě (MALLYA, 2007, s. 74).

- **Schopnosti**

Tento faktor značí jednak profesní dovednosti pracovníků společnosti, ale nelze zůstat jen u toho, proto je nutné uvažovat i s úrovní organizace, řízení a celkově synergií uvnitř firmy. Pro rozvoj dovedností pracovníků je nutné, aby podnik disponoval vhodnými dispozicemi pro školení a zvyšování kvalifikace. Pokud takové prostory včetně kvalifikovaného personálu nemá, musí se společnost spolehnout na externí zdroje (MALLYA, 2007, s. 74 - 75).

- **Styl**

V rámci stylu jde o to, jaký přístup realizuje management společnosti při řízení a řešení problémů. Nejde však pouze jen o formální stránky (soupis vnitřních předpisů, nařízení nebo doporučení), ale také o neformální lidskou stránku věci (MALLYA, 2007, s. 75).

- **Sdílené hodnoty**

Shrnují základní principy a ideje společnosti. Jednotlivé faktory modelu „7S“ tyto sdílené hodnoty vytvářejí. Takové hodnoty by měly být následně managementem nejen vštěpovány celé organizaci, ale současně by se s nimi měli vedoucí pracovníci ztotožňovat (MALLYA, 2007, s. 75).

2.4 Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place)“ (KOTLER A KOL., 2007, s. 70).

- **Produkt**

Pojem produkt v marketingovém mixu znamená veškeré výrobky a služby, které jsou na cílovém trhu nabízeny zákazníkům. Součástí takových výrobků a služeb není jenom produkt samotný, ale i servis a záruka, která se k nim vztahuje (KOTLER A KOL., 2007, s. 70).

- **Cena**

Pod pojmem cena se skrývá finanční vyjádření hodnoty zboží nebo služby. Jde tedy o sumu, za kterou je v případě zájmu obou zúčastněných stran realizován obchod. Rozdíl mezi cenou uvedenou v oficiálním ceníku a cenou, za kterou je obchod skutečně uskutečněn, vzniká vlivem vyjednávacích procesů, které přirozeně probíhají mezi zákazníkem a prodejcem v průběhu obchodní komunikace (KOTLER A KOL., 2007, s. 71).

- **Distribuce**

Distribucí rozumíme soubor všech aktivit zajišťující dostupnost výrobku nebo služby pro zákazníka. V rámci distribuce se může jednat například o síť dealerů, pracovníků, kteří vedou jednání s klienty, prostory, ve kterých dochází k prezentaci zboží (KOTLER A KOL., 2007, s. 71).

- **Komunikační politika**

Pojem komunikační politika je užíván ve spojitosti se seznámením zákazníka s produktem. Do této oblasti je zahrnována například reklama, díky níž získávají klienti informace o výrobku a taktéž o působení firmy samotné. V rámci komunikační politiky bývá taktéž využíváno podpory prodeje ve formě slev nebo instrumentů motivující zákazníky ke koupi (KOTLER A KOL., 2007, s. 71).

- **Rozšířený marketingový mix**

Podle Vašítkové aplikace marketingového mixu v oblasti služeb ukázala, že současná 4P pro účinné vytváření marketingových plánů nejsou dostatečná. Na příčině jsou především vlastnosti služeb. Následkem toho je pro účely služeb používán rozšířený marketingový mix, který je obohacen o další 3P. Jedná se o lidi (people), procesy (processes) a materiální prostředí (physical evidence) (VAŠTÍKOVÁ, 2014, s. 22).

Pod pojmem lidé se skrývají zákazníci a zaměstnanci. V rámci poskytnutí služby totiž dochází k jejich vzájemnému kontaktu. Zaměstnanci se tak stávají důležitým faktorem společnosti, protože významně ovlivňují kvalitu služby. Na důležitosti potom nabývá školení zaměstnanců, vzdělávání a motivace. Současně tak činí ale i zákazník, proto je nutné stanovit určitá pravidla i pro něj (VAŠTÍKOVÁ, 2014, s. 22).

Procesy znamenají vzájemné interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem při realizaci služby. Dlouhé prodlevy nebo nedostatečná informovanost zákazníka může způsobit nespokojenost klienta (VAŠTÍKOVÁ, 2014, s. 23).

Jelikož služba má nehmotnou povahu, zákazník ji dokáže posoudit až v momentu, kdy ji spotřebovává. To zvyšuje riziko při nákupu služeb. Klient si tak vytváří povědomí o kvalitě služby v rámci materiálního prostředí společnosti. Ta může mít mnoho forem - kancelář, brožura, oblečení zaměstnanců a podobně (VAŠTÍKOVÁ, 2014, s. 23).

2.4.1 Alternativní koncepce marketingového mixu

V rámci teorie marketingového mixu je zmiňován názor, který nabádá k posuzování 4P jakožto faktorů na straně zákazníka. Z pohledu zákazníka musí každý marketingový nástroj přinášet výhodu. Tímto novým přístupem tak ze 4P vznikají 4C, jak ilustruje následující tabulka (KOTLER A KOL., 2007, s. 71).

Tabulka č. 3 - Složky marketingového mixu: 4P a 4C

4P	4C
Produkt (product)	Potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants)
Cena (price)	Náklady na straně zákazníka (cost to the customer)
Distribuce (place)	Dostupnost (<i>convenience</i>)
Komunikace (promotion)	Komunikace (<i>communication</i>)

Zdroj: KOTLER A KOL., 2007, s. 71

2.5 Analýza SWOT

„Analýza SWOT zajišťuje na základě strategického auditu klíčové silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Audit nabízí nepřehledné množství dat různého významu a spolehlivosti. Analýza SWOT tato data zpracovává a zdůrazňuje klíčové položky vyplývající z interního i externího auditu. V zájmu větší působivosti se jedná o malý počet položek, které ukazují, kam by měl podnik upřít svou pozornost“ (KOTLER A KOL., 2007, s. 97).

- **Silné stránky**

Silné stránky představují soubor pozitivních faktorů, které společnosti zajišťují nebo přispívají k úspěšnému fungování a celkové prosperitě. Jedná se především o užívané odlišné metody od konkurence, které firma přeměňuje v konkurenční výhody. Mezi nejhodnotnější silné stránky podniku patří ty, které je velmi těžké napodobit a u kterých panuje předpoklad, že budou firmě přinášet po dlouhou dobu zisk (HORÁKOVÁ, 2003, s. 42).

„Silnou stránkou (předností) jsou například:

- *kvalitní výrobky,*
- *tradice značky,*
- *vysoká úroveň výzkumu a vývoje,*
- *nízké výrobní náklady,*
- *dobrá finanční situace,*
- *pružná organizační struktura,*
- *kvalifikovaná pracovní síla,*
- *kvalitní marketingový management,*
- *dobře zajištěný a fungující servis apod.“ (HORÁKOVÁ, 2003, s. 43).*

- **Slabé stránky**

Slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci v podniku a jsou pravým opakem silných stránek. Znamenají pro firmu limitující faktory, což se negativně projevuje v možném využití plného výkonu (HORÁKOVÁ, 2003, s. 43).

„Slabou stránkou (kritickým místem) může být například:

- *příliš dlouhá doba potřebná pro výzkum a vývoj,*
- *nekvalitní výrobky,*
- *zastaralý strojní park,*
- *omezené výrobní kapacity,*
- *vysoká zadluženost,*
- *absence motivace v systému odměňování,*
- *nedostatečná úroveň informačního systému,*
- *špatná pověst podniku,*
- *nízká marketingová síla podniku apod.“* (HORÁKOVÁ, 2003, s. 43).

- **Příležitosti**

Příležitosti znamenají pro společnost možnosti, které může využít, pro vylepšení tržní pozice. Realizací takových příležitostí firma posléze lépe plní vytyčené cíle. Pro podnik je to pozitivní výzva, jak se dostat před konkurenci. Jedná se o taková opatření, v rámci nichž má společnost nejlepší předpoklady jejich uplatňováním dosáhnout konkurenční výhody. Příležitosti vznikají změnami v geografických, politických, legislativních a ekonomických oblastech. Pro úspěšné využití příležitosti je potřeba ji nejprve identifikovat a je žádoucí příležitosti řadit a pracovat s nimi. Tím je myšleno jejich hodnocení, co se míry užitku a pravděpodobnosti úspěchu týče. Takto zpracované informace se následně stávají součástí marketingových plánů a určují tak možné chování podniku v praxi. Příležitosti hledá firma hlavně tam, kde se zákazníkovi nedostává uspokojení jeho potřeb nebo je míra uspokojování nedostatečná, a to jak na trzích existujících, tak i na trzích nových (HORÁKOVÁ, 2003, s. 44).

„Příležitostí je například:

- *neexistence domácí nebo zahraniční konkurence,*
- *zrušení ochranných opatření pro určité výrobky,*
- *snadný vstup na nové trhy,*
- *moderní trendy v technologiích země,*
- *nově využitelné možnosti na mezinárodních trzích,*
- *růst využitelných možností na mezinárodních trzích apod.“ (HORÁKOVÁ, 2003, s. 44 - 45).*

- **Ohrožení**

Spadá stejně jako příležitosti do kategorie externího prostředí. Ohrožení představují především nevýhodné trendy panující v podnikovém okolí, které jsou potenciální překážkou pro úspěšné fungování podniku a pro jeho výhodné tržní postavení. Faktory ohrožující činnost podniku mohou působit samostatně nebo v kombinaci a mají proměnnou intenzitu působení. V konečném důsledku nemusejí znamenat pouze problémy, ale i konečný úpadek společnosti. Podnik takové ohrožení patřičně hodnotí dle závažnosti dopadu a míry pravděpodobnosti výskytu takového negativního scénáře (HORÁKOVÁ, 2003, s. 45).

„Ohrožením je například:

- *volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy,*
- *silné postavení klíčových konkurentů a zákazníků,*
- *slabé a zhoršující se konkurenční postavení podniku,*
- *neschopnost konkurovat na trzích,*
- *nepříznivé legislativní normy apod.“ (HORÁKOVÁ, 2003, s. 45).*

2.6 Marketingové cíle

V rámci marketingového plánování dochází k stanovování marketingových cílů. Marketingové cíle se od firemních cílů liší tím, že jsou mnohem konkrétnější a to například v oblasti firemních značek, velikostí, vlastností produktů a dalších prvků, které

souvisejí s marketingovým mixem. Firemní cíle jsou s marketingovými cíli ve vzájemné symbióze. Podnikové cíle ale stanovují obecný rámec jednání celé firmy, kdežto marketingové cíle určují, čeho má marketingová divize dosáhnout. Až po naplnění marketingových cílů mohou být případně naplněny i celkové cíle společnosti (SOLOMON A KOL., 2006, s. 45).

2.6.1 Stanovení cílů

Marketingové cíle stejně jako všechny ostatní cíle musejí být tzv. SMART. Toto slovo je složeno z počátečních písmen anglických slov, která představují následující kritéria:

- „*Specific* = **Jednoznačné** - cíle musejí jednoznačně vyjadřovat, čeho má být dosaženo.
- *Measurable* = **Měřitelné** - cíle musejí být měřitelné, aby bylo možné říci, zda vůbec či nakolik bylo cíle dosaženo.
- *Achievable* = **Realizovatelné** - cíle musejí být realistické v daných podmínkách a za pomoci zdrojů, které jsou k dispozici.
- *Relevant* = **Důležité** - cíle musejí být důležité pro toho, kdo je realizuje.
- *Time bound* = **Časově ohraničené** - cíle musejí být stanoveny v rámci určitého časového období, které musí být také realistické“ (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 34).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Charakteristika firmy

Název společnosti:	BRUNENSIS.cz, spol. s r.o.
IČ:	29293928
Rok vzniku:	2011
Webová adresa:	http://www.brunensis.cz
Adresa:	Kaštanová 467/125, Brno, 620 00, Česká republika
Jednatel:	Bc. Martin Jaroš
Způsob jednání:	Jednatel jedná jménem společnosti samostatně.
Společníci:	51% Bc. Martin Jaroš 49% Jiří Němec
Základní kapitál:	200 000,- Kč (MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2014).

- **Předmět podnikání**

Společnost má následující předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Obory činnosti firmy jsou: Zprostředkování obchodu a služeb, Velkoobchod a maloobchod, Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály, Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků, Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení (MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2014b).

- **Historie společnosti**

Společnost byla založena v roce 2011 dvěma společníky, z nichž jeden má vlastnický podíl 51% a druhý 49%. Za společnost jedná jediný jednatel, jímž je současně

majoritní společník firmy. Firma vznikla na základě dlouholetých zkušeností jejich zakladatelů. Oba se v předchozím období živili marketingem, tvorbou grafiky a dalších propagačních materiálů, tvorbou webů atd. Tyto své znalosti a zkušenosti skloubili pod hlavičku společnosti BRUNENSIS.cz, spol. s r.o. Své podnikání následně obohatili výhodnou spoluprací s obchodníky činnými v oblasti prodeje reklamy. Díky jejich dlouhodobým kontaktům se podařilo část jejich klientů přetavit v zákazníky firmy BRUNENSIS.cz, spol. s r.o. To stálo za růstem firmy, která se tak za poměrně krátké období stala plnohodnotnou součástí trhu (BRUNENSIS.CZ, SPOL. S R.O., 2014b).

3.2 Analýza vnějšího prostředí

Za externí prostředí považujeme všechny okolní vlivy, které na společnost působí a ta sama je přitom nemůže nijak ovlivnit. Co ale společnost udělat může, je, reagovat na ně, přizpůsobit se jim nebo je dokonce využít ve svůj prospěch. Veškeré okolní vlivy bezprostředně ovlivňují chod podniku a jeho potenciální vývoj v budoucnu. Management společnosti by je měl pozorně sledovat a vyhodnocovat, aby následně mohl jednoznačně identifikovat hrozby a příležitosti, které vlivem externích faktorů vznikají.

3.2.1 PEST analýza

V tomto kroku bude provedena analýza PEST, v rámci které bude zkoumáno externí prostředí rozdělené do jednotlivých kategorií v následujícím pořadí: Politické a právní prostředí, Ekonomické prostředí, Sociální prostředí a Technologické prostředí.

3.2.1.1 Politicko-právní prostředí

Politika je v České republice už poměrně dlouhou dobu destabilizačním prvkem. Důvěryhodnost politiků u voličů je na bodě mrazu. To je způsobeno hlavně korupčními skandály, které tuto zemi v polistopadové éře provází de facto neustále. Dalším z důvodů je velmi nekoncepční práce zvolených zástupců napříč politickým spektrem, kdy se právě vládnoucí strana vůbec neohlíží na opozici a provádí stěžejní reformy i bez sebemenší podpory protistrany. To má za následek rušení a změny velmi čerstvě platných zákonů a

norem, což ovlivňuje chod domácí ekonomiky a životy občanů, a také celkově snižuje kredit České republiky v očích zahraničních investorů a partnerů. Etablované politické strany následkem výše popsaného výrazně kolísají ve svých volebních preferencích a vyústěním je vznik nových politických platforem a hnutí, které tak reflektují aktuální rozladěnost voličů nad politickou kulturou v Česku. Posledním důkazem toho byl volební úspěch hnutí ANO v předčasných volbách do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky 2013, když tato nová politická platforma v čele s druhým nejbohatším Čechem, Andrejem Babišem, získala necelých 19% všech hlasů, což ji s ohledem na rok jejího vzniku (2011) pasovalo do role neformálního vítěze. Je tedy zřejmé, že znechucenost občanů dosáhla už takové úrovně, že se lidé uchylují k samospasným řešením, kdy dají moc do rukou zcela nové a ničím neproověřené strany s očekáváním okamžitého a radikálního řešení problémů tuzemské ekonomiky a s tím spojeného životního blahobytu. Jelikož jsou ale takové představy přehnané a v horizontu jednoho volebního období nerealizovatelné, dochází po volbách vzhledem k nenaplnění předvolebních slibů k vystřízlivění občanů a popularita takových stran může rychle vyprchat. Důkazem toho je strana Věci veřejné, která zaznamenala lichotivý volební výsledek na hranici 11% ve volbách do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky 2010. V roce 2012 se ovšem vinou vládní krize kabinetu Petra Nečase rozpadla a v současné době její nástupce, strana LIDEM, nehraje na úrovni celostátní politiky žádnou roli, jelikož v minulých volbách do Poslanecké sněmovny, Senátu ani ve volbách do Evropského parlamentu nezískala ani jeden mandát. Podobný osud tak může potkat i další nově vzniklé politické subjekty, což by i nadále podkopávalo důvěryhodnost České republiky.

Aktuální vláda, koalice ČSSD, hnutí ANO a KDU-ČSL, uvažuje o zavedení třetí sazby daně z přidané hodnoty ve výši 10%. V této sazbě jsou uvažovány například léky, zdravotnické potřeby, knihy a další tiskoviny. Ostatní sazby daně z příjmu, které dnes nabývají hodnot 15% respektive 21%, mají klesnout na 14% respektive 20%. Dokonce od ledna roku 2016 uvažuje vláda o tom, že by tyto dvě sazby daně z přidané hodnoty sjednotila do jedné, která by byla vyčíslena na 17,5%. Jedná se ale prozatím o předběžné návrhy, které mohou doznat změn. O změnách v dani z příjmu právnických osob vláda momentálně neuvažuje. (MLADÁ FRONTA DNES, 2014).

Vláda chce výpadky v rozpočtu způsobené částečným snížením nepřímých daní v podobě změny struktury a sazeb daně z přidané hodnoty kompenzovat z jisté části lepším výběrem daní. Celkově se tímto argumentem vláda ohrazuje dlouhodoběji, jelikož spatřuje současné metody výběru daní za neefektivní. Pokud by se vláda rozhodla problematiku výběru daní řešit, pravděpodobně by to znamenalo i zvýšení administrativní zátěže pro podnikatele a firmy.

Zákoník práce prošel novelizací platnou od 1. 1. 2012 a došlo v něm k poměrně výrazným změnám, které se týkají odstupného, pracovního poměru na dobu určitou, dohody o provedení práce a dalších. Odstupné se nově vyplácí na základě odpracovaných let u zaměstnavatele. Na tříměsíční odstupné má zaměstnanec právo pouze v případě, když u firmy pracuje dva roky a více. Lidé, kteří jsou zaměstnáni kratší dobu, mají nárok na dvojnásobek průměrného měsíčního platu v případě, že jsou zaměstnáni mezi jedním a dvěma lety, respektive na jeden průměrný plat v případě, že u firmy pracují po dobu kratší než jeden rok. Pracovní poměr na dobu určitou lze sjednat na dobu tří let (dříve bylo možné pouze na dva roky) a u jednoho zaměstnavatele je možné uzavřít smlouvu na dobu určitou opakovaně a nepřetržitě na tři období. U dohody o provedení práce se zvýšil limit hodin, které lze odpracovat u jednoho zaměstnavatele, ze 150 na 300 hodin ročně. Z příjmu nad 10 000,- Kč měsíčně se ale nově musí odvádět zdravotní a sociální pojištění. Dříve byla jakákoliv vydělaná suma osvobozena od pojistného.

Novela zákoníku práce platná od 1. 1. 2014 společně s novým občanským zákoníkem platným od téhož data ve vztahu k analyzované firmě upravuje hlavně zaměstnávání mladistvých.

Společnost BRUNENSIS.cz, spol. s r.o., stejně jako každý jiný podnikatelský subjekt v České republice, podléhá platnému zákonnému rámci a jiným právním předpisům, které upravují vztahy mezi podnikateli, dodavateli a spotřebiteli. Primárně ovlivňují činnost analyzovaného subjektu tyto zákony a předpisy:

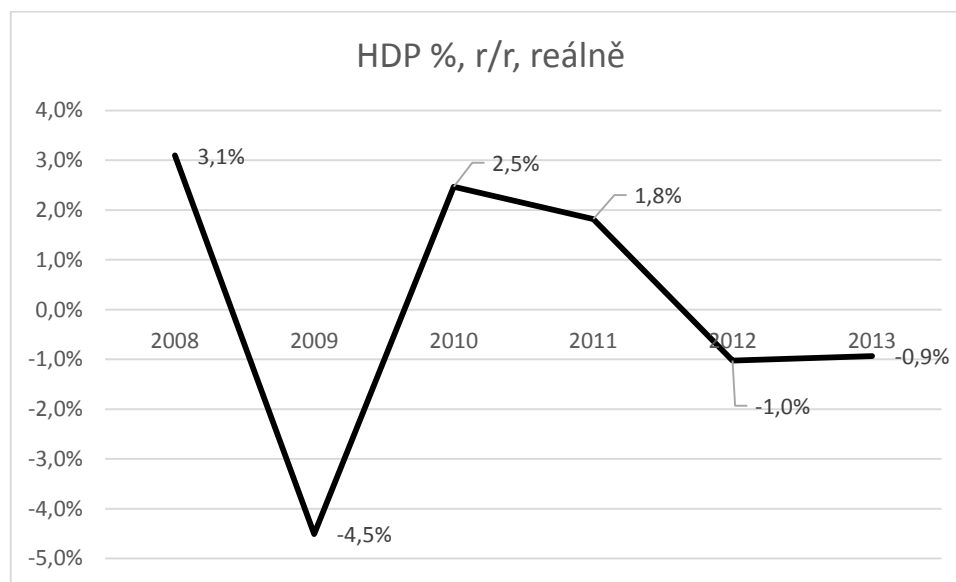
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů;
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty;

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání;
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník;

3.2.1.2 Ekonomické prostředí

V roce 2008 zasáhla Českou republiku stejně jako všechny vyspělé ekonomiky světa hospodářská krize. To se projevilo rapidním propadem HDP, vyšší nezaměstnaností, poklesem investic, sníženými úvěrovými možnostmi a spoustou dalších negativních ekonomických jevů. I v letošním roce 2014 ještě krize plně neodezněla. Prognózy ekonomů jsou už ale optimističtější a očekává se, že se Česká republika vrátí ke stabilnímu růstu. Více je uvedeno v kapitole níže „Predikce vývoje“. Grafické zpracování průběhu HDP od roku 2008 je uvedeno v následujícím grafu.

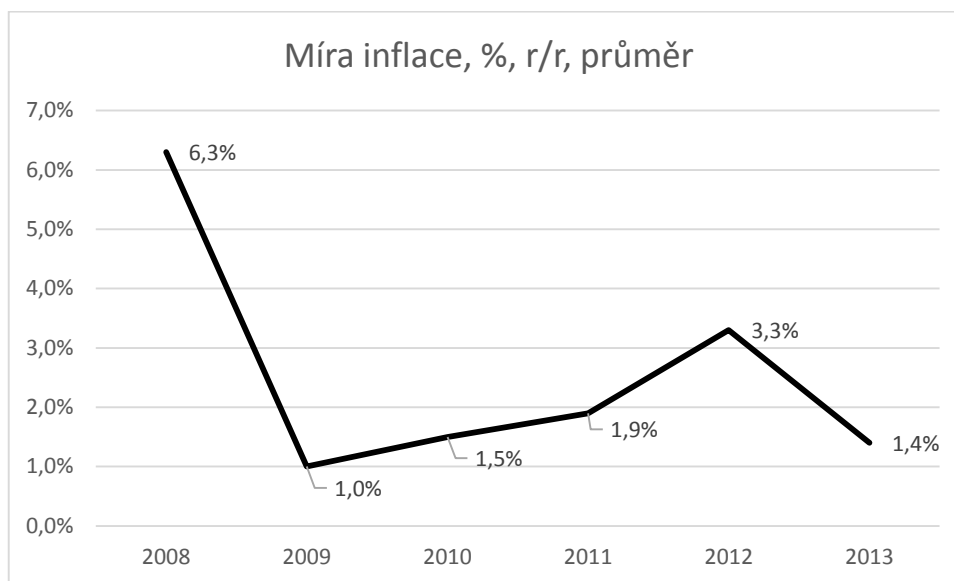
Graf č. 1 - Vývoj HDP



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014a, vlastní zpracování

Dalším z podstatných ekonomických faktorů je inflace, její průběh ilustruje následující graf.

Graf č. 2 - Vývoj inflace

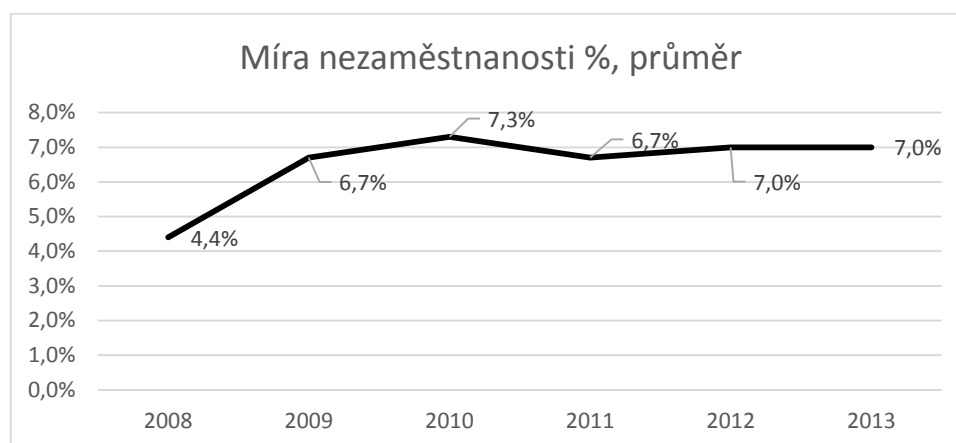


Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014a, vlastní zpracování

Za měsíc březen 2014 dosáhla míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku (vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny ve vykazovaném měsíci daného roku proti stejnému měsíci předchozího roku) dokonce hodnoty 0,2%. Takový stav je pro ekonomiku velice rizikový, jelikož přímo hrozí deflace. Ta se může podepsat velmi negativně na celé ekonomice, jelikož může způsobit její „zamrznutí“. Toto riziko předpovídala Česká národní banka, a proto v listopadu 2013 využila jednoho z nástrojů měnové politiky a intervenovala na trhu. Následkem tohoto jednání bylo okamžité oslabení kurzu české koruny vůči euru a to až na hladinu okolo 27 korun za euro. Trh konání a cíli České národní banky uvěřil a od listopadu se pohybuje cena stále nad hladinou 27 korun za euro.

Pokud se příznivé předpoklady o růstu české ekonomiky naplní, neznamená to, že se vyřeší i další průvodní jevy této krize. Nezaměstnanost v ČR dosáhla dle ministerstva práce a sociálních věcí v lednu roku 2014 rekordní výše 8,6%. Podrobný vývoj nezaměstnanosti v ČR dle statistického úřadu ilustruje následující graf.

Graf č. 3 - Vývoj nezaměstnanosti

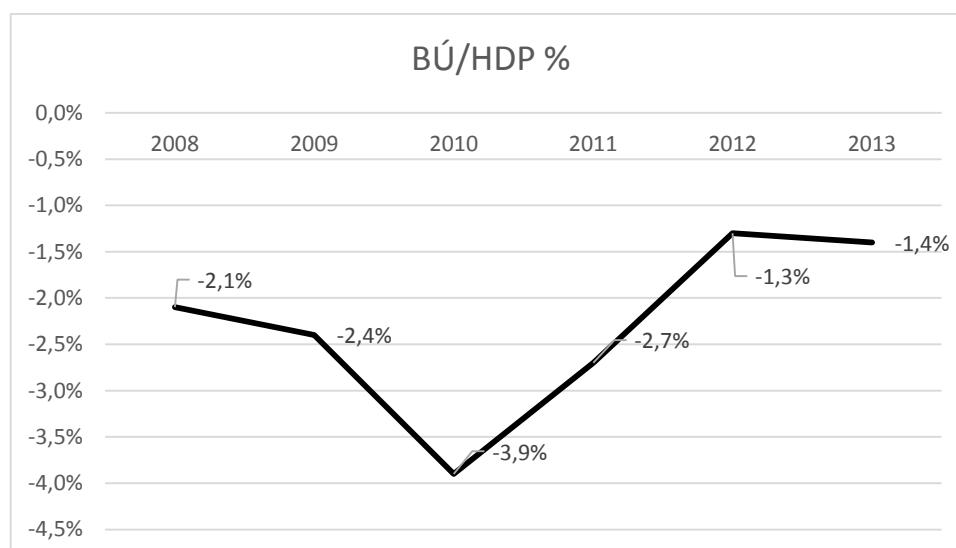


Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014a, vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že hospodářská krize se přenesla i do zvýšení nezaměstnanosti v České republice. Míra nezaměstnanosti reaguje na vývoj hrubého domácího produktu s jistým zpožděním, proto nelze očekávat, že začne okamžitě klesat při obnovení hospodářského růstu.

Vývoj podílu salda platební bilance běžného účtu na HDP je k vidění na následujícím grafu.

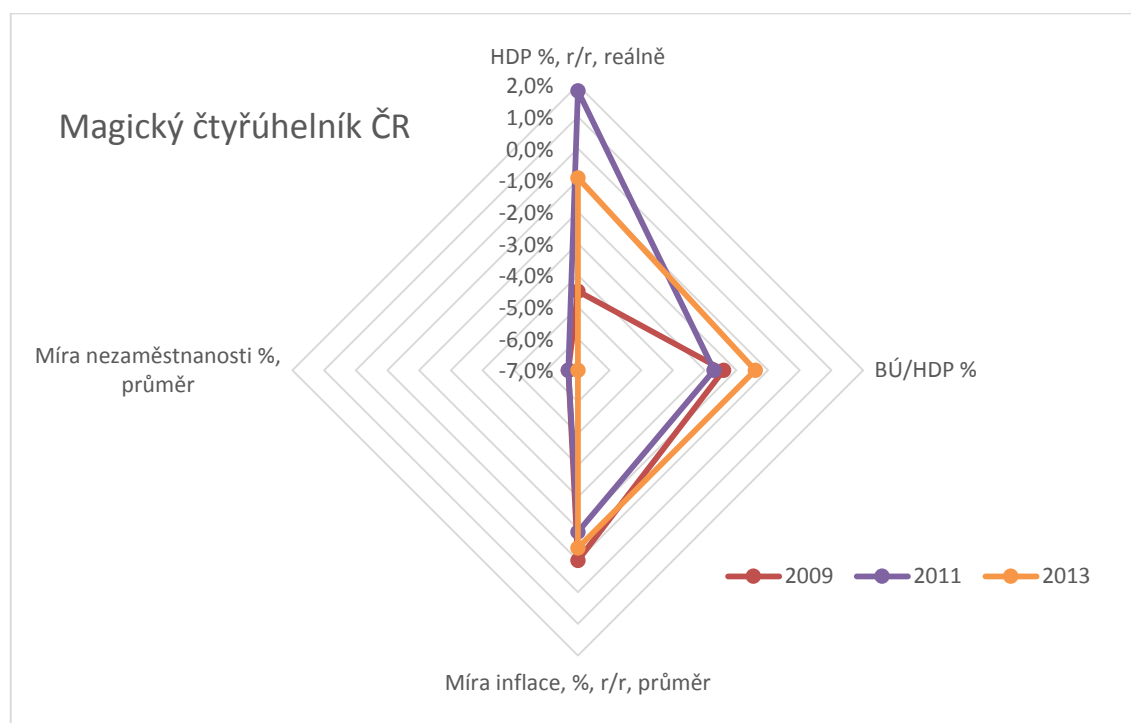
Graf č. 4 - Podíl běžného účtu platební bilance k HDP



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014a, vlastní zpracování

Jelikož je obtížné z výše uvedených makroekonomických dat odhadnout výkon a sílu ekonomiky, níže je uveden tzv. magický čtyřúhelník, který graficky znázorňuje úspěšnost stabilizační makroekonomické politiky státu. Jednotlivé makroekonomické faktory jsou na sobě vzájemně závislé. Plocha a tvar čtyřúhelníku z roku 2009 dokazuje prudký dopad hospodářské krize na tuzemskou ekonomiku, který byl v následujících letech zmírněn díky krátkodobému růstu HDP (2011). Rok 2013 ovšem ukazuje, že krizi ještě neodzvoni a hospodářský růst není obnoven.

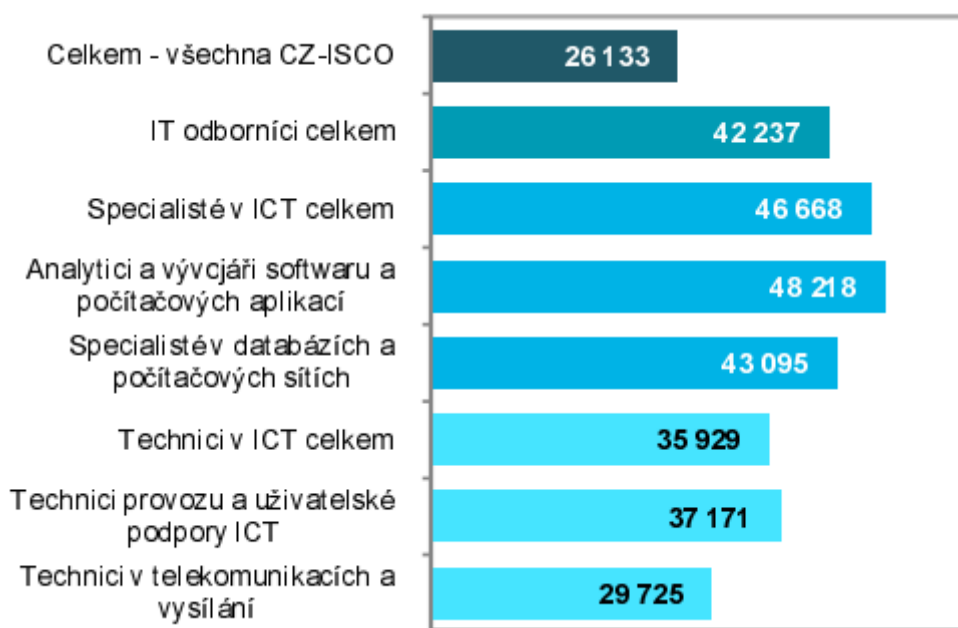
Graf č. 5 - Magický čtyřúhelník ČR



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014a, vlastní zpracování

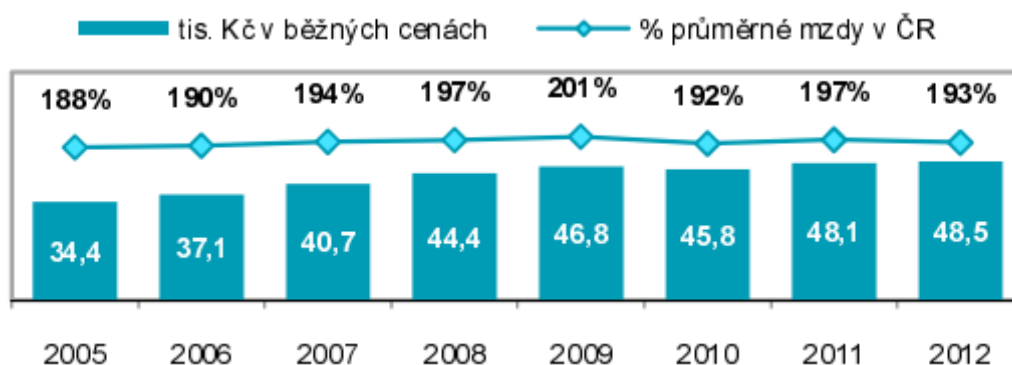
Průměrný výdělek pracovníků v IT převyšuje průměrnou mzdu v České republice. U IT odborníků nebo vývojářů software a počítačových aplikací je situace ještě markantnější a mzdy těchto profesí výrazně převyšují hodnotu průměrné mzdy v České republice. Graf průměrné mzdy IT odborníků podle zaměstnání ukazuje, jak si stojí jednotlivé profese mezi sebou.

Graf č. 6 - Průměrná měsíční mzda IT odborníků podle zaměstnání v roce 2012



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014b

Graf č. 7 - Průměrná měsíční mzda v IT službách



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014b

- Predikce vývoje**

Makroekonomická predikce Ministerstva financí ČR na základě dat ČSÚ tvrdí, že by v letošním roce 2014 měl být obnoven hospodářský růst a odhaduje zvýšení HDP o 1,7%. K optimistickému výhledu je vedou údaje z konce roku 2013, kdy HDP ve 4. čtvrtletí vykázalo růst o 1,8%. Bylo to částečně zapříčiněno jednorázovými faktory v podobě předzásobením cigaretovými kolky vinou zvýšení spotřební daně od nového roku.

Data z prvního čtvrtletí ovšem potvrdila fakt, že ekonomika znovu nabírá dech. Ministerstvo financí ČR čeká v roce 2015 zrychlení růstu HDP na 2% (MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2014a).

Očekávání Ministerstva financí ČR ohledně vývoje inflace se opírá o intervence ČNB v souvislosti s oslabením koruny, ovšem dodává, že v letošním roce, 2014, bude působit protiinflačně zejména pokles cen elektřiny, proto míru inflace odhaduje na 1%. V následujícím roce očekává díky oživení ekonomiky a zpožděnému efektu oslabení koruny růst spotřebitelských cen na úroveň 2,3%. Naopak plánované zavedení třetí sazby daně z přidané hodnoty ve výši 10% a zrušení poplatků u lékaře by mělo působit protiinflačně (MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2014a).

Zaměstnavatelé se budou v příštích letech snažit zvýšit produktivitu práce, což povede k minimálnímu růstu zaměstnanosti v tomto i příštím roce. Nezaměstnanost by se v dalších letech měla i přes plánované oživení ekonomiky snižovat jen nepatrně (MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2014a).

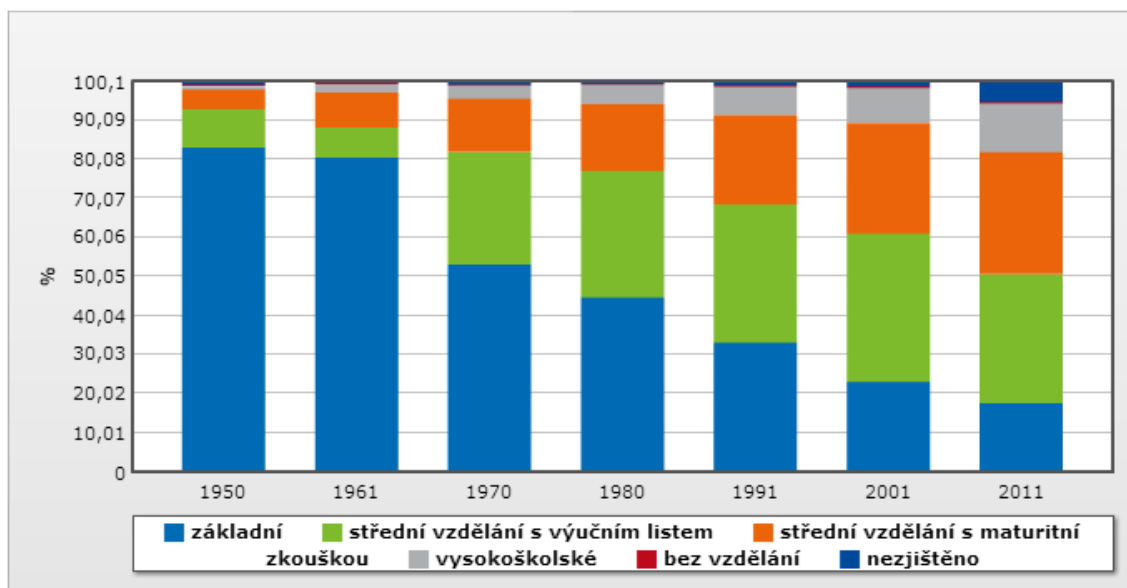
3.2.1.3 Sociální prostředí

Česká republika evidovala dle Českého statistického úřadu k 31. 12. 2013 celkem 10 512 419 obyvatel. Výhled Českého statistického úřadu hovoří v populační prognóze o tom, že by česká populace měla stagnovat či se dokonce snižovat a současně by měla stárnout. Nynější vývoj je do značné míry ovlivněn mírou migrace, kterou aktivně podporuje působení České republiky v rámci Evropské unie. Prognóza je založena na podstatě právě probíhajícího přechodu z východoevropského modelu reprodukčního chování, které je charakteristické zejména vysokou plodností, sňatečností i úmrtností, v model západoevropský, který se projevuje nižší plodností a zejména nižší sňatečností (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2013a; ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014d).

Trend úrovně vzdělání obyvatelstva vykazuje v České republice dlouhodobou tendenci ke zvyšování podílu středoškolsky (s maturitou i výučním listem) a vysokoškolsky vzdělaných lidí a to na úkor obyvatelstva pouze se základním vzděláním.

Lze tedy tvrdit, že obyvatelstvo v České republice zvyšuje celkovou úroveň vzdělání, když v roce 2011 bylo 17,6% obyvatel se základním vzděláním, 33% lidí dosáhlo středoškolského vzdělání s výučním listem, 31,2% populace disponovalo středoškolským vzděláním s maturitou a 12,5% lidí vlastnilo vysokoškolský diplom (u zbytku populace nebylo dosažené vzdělání zjištěno). Podrobný vývoj od padesátých let ilustruje graf níže.

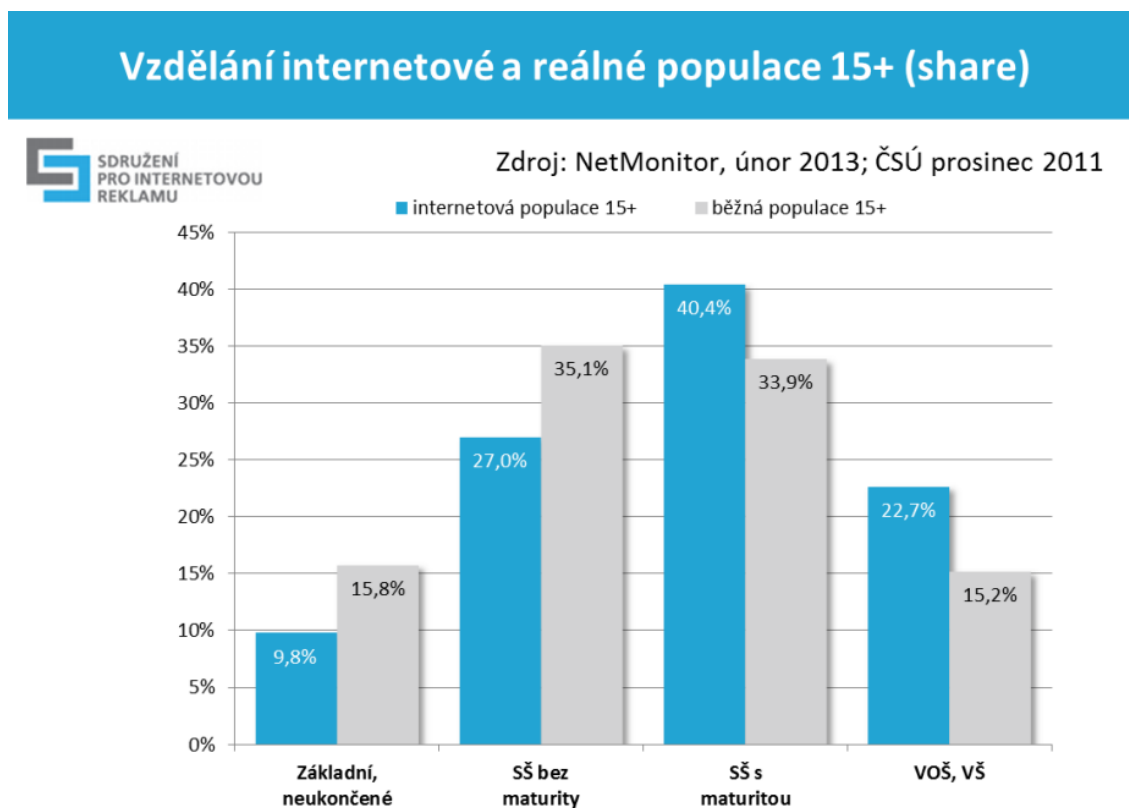
Graf č. 8 - Vzdělanost obyvatelstva



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014e

Jelikož žijeme v době, kdy je internet fenoménem, stojí za analýzu počet obyvatel, kteří internetovou síť využívají. Dle auditu návštěvnosti společnosti NetMonitor činil za rok 2012 podíl obyvatel České republiky starší deset let, kteří využívají internet, vzhledem k celkovému počtu populace starší deseti let celkem 69%. Oproti roku 2011 to byl nárůst o dva a půl procentního bodu. Za poslední dva roky činil průměrný nárůst pět procentních bodů ročně. Je tedy nasnadě tvrdit, že tempo růstu populace, která využívá pravidelně internetové připojení, zpomaluje. Jedná se o poměrně logický stav, jelikož podíl uživatelů internetu je vůči celkové populaci na dosti vysoké úrovni. Jelikož ale existuje přímý vztah mezi počtem uživatelů internetu a dosaženým vzděláním, což ilustruje graf níže, domnívám se, že kvůli zvyšující se úrovni vzdělání české populace může být v následujících letech poměr internetové populace vůči zbytku ještě vyšší (NETMONITOR, 2012).

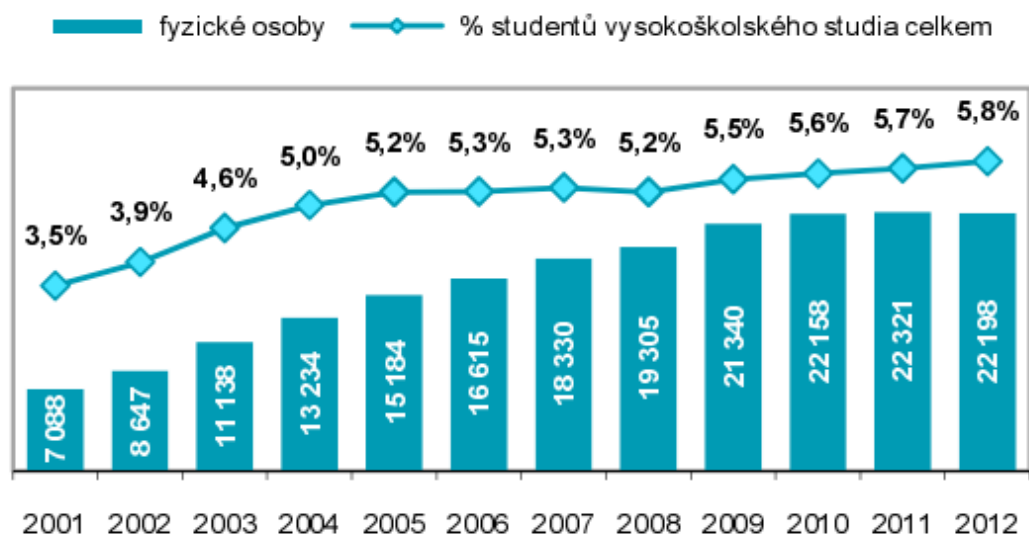
Graf č. 9 - Vzdělání internetové a reálné populace nad 15 let



Zdroj: NETMONITOR, 2012

Český statistický úřad uvádí, že za posledních sedm let vzrostl počet IT odborníků o 50 tisíc na celkových 132 tisíc. Podíl na celkové zaměstnanosti činí 2,7%, což je osmá nejvyšší hodnota v rámci EU, v roce 2005 to bylo přitom pouze 1,7%. IT odborníci jsou tvoření převážně mužským pohlavím, když žen pracujících v IT je jen 12 tisíc. V tomto oboru pracuje hlavně mladá generace, v roce 2012 dosáhl poměr lidí mladších 35 let na celkovém počtu 47%. Ačkoliv se od roku 2001 více než ztrojnásobil počet studentů vysokých škol IT oborů až na 22 tisíc, stále je v Česku zaměstnáno v oboru IT pouze 15% lidí se vzděláním zaměřeným na IT (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2013b).

Graf č. 10 - Vysokoškolští studenti oboru informatika

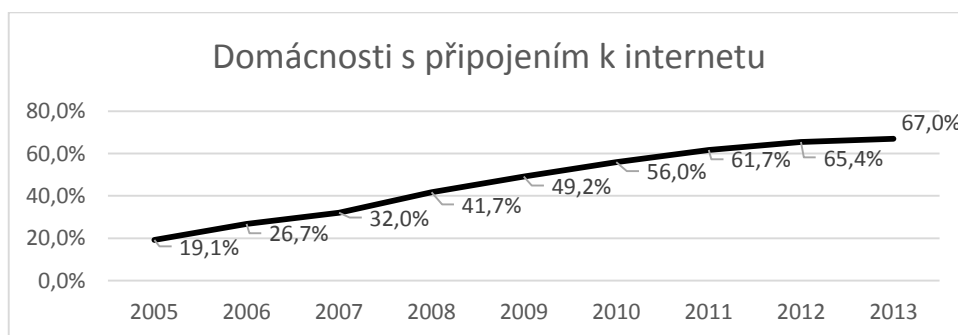


Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014b

3.2.1.4 Technologické prostředí

Technologické možnosti jdou celosvětově vpřed, na poli informačních technologií to ale platí dvojnásob. Jak už bylo zmíněno v předchozí kapitole, současným hitem je internet, který lze momentálně chápat jako informační zdroj, komunikační prostředek a v neposlední řadě ho musím brát i jako obchodní nástroj. Jeho hlavní výhoda spočívá v tom, že boří regionální bariéry. Je dostupný z celého světa, samozřejmě v závislosti na ekonomické úrovni dané země. Počet připojených domácností v České republice k celosvětové síti internet následující graf.

Graf č. 11 - Domácnosti s připojením k internetu

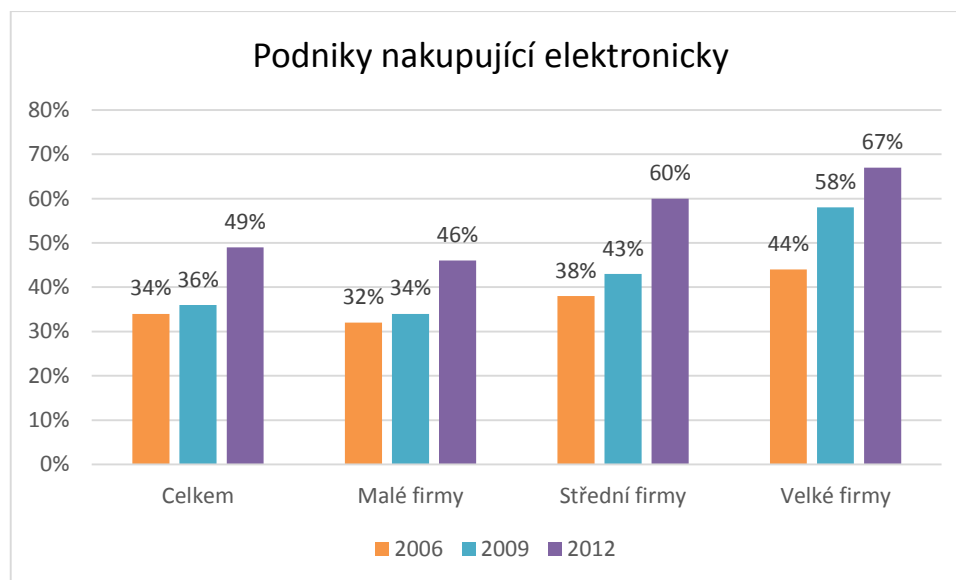


Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014c, vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že od roku 2005 do konce roku 2013 vzrostl počet připojených domácností k internetu více jak 3,5x, což je enormní nárůst za tak krátkou dobu. Při srovnání s členskými státy Evropské unie ale stále zaostáváme a jsme lehce pod jejím průměrem. Žebříčku vévodí Nizozemsko, ve kterém je k internetu připojeno více jak 90% domácností. Ve firemním prostředí je v České republice připojeno k internetu více jak 96% podniků s deseti a více zaměstnanci (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014c).

S rostoucí dostupností internetu a počtem uživatelů internetu se také mění zažitý obchodní model. Spousta služeb dostává předponu „e“ a stávají se internetovou variantou služeb klasických. Jasným příkladem tohoto jevu jsou e-shopy, díky nimž vzniklo celé nové odvětví e-commerce. V rámci e-commerce probíhá celý obchodní vztah pomocí elektronické komunikace a není potřeba osobního kontaktu. Tento trend se týká i B2B obchodu mezi firmami, což dokazuje následující graf, který zobrazuje podniky, jež v průběhu sledovaného roku zadaly alespoň jednu elektronickou objednávku prostřednictvím počítačových sítí.

Graf č. 12 - Podniky nakupující elektronicky



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014c, vlastní zpracování

Nejen internet prožívá masivní rozmach, ale společně s ním se rychle vyvíjí i internetové technologie a vybavení. To umožnilo vznik nových metod výuky - tzv. online

kurzy. V současné době zažívá rozmach online podoba školení produktů a služeb. Díky novým technologiím jsou školitelé pomocí internetu schopni předat své vědomosti na dálku a bez přímého kontaktu. Takové online kurzy v sobě skrývají spoustu interaktivních prvků, uživatel nemusí za školitelem nikam cestovat a navíc se lépe přizpůsobují časovým možnostem klienta. Pro školitele platí obdobné výhody. Odpadají mu náklady na pronájem školících prostor, náklady na projektor, kvalitní ozvučení atd. Může tak oslovit široké publikum přímo ze své kanceláře. Takové možnosti přilákali na trh školících společností nové subjekty a stávající poskytovatelé se tomuto trendu taktéž museli přizpůsobit. Celkově to má za následek daleko širší nabídku školících programů, které jsou navíc cenově dostupnější právě kvůli výše popsaným výhodám.

3.2.2 Analýza oborového prostředí

Při zkoumání oborového prostředí bude využita analýza trhu a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. U analýzy trhu bude zkoumán jeho potenciál a vývoj. V rámci Porterovy analýzy bude zkoumáno přímo prostředí, ve kterém firma BRUNENSIS.cz, spol. s r.o. podniká. Konkrétně se jedná o oblasti: konkurenti v odvětví, potenciální noví konkurenti, zákazníci, dodavatelé, substituty.

3.2.2.1 Analýza trhu

Analyzovaná firma působí v oblasti IT služeb. Český statistický úřad ve svých statistikách bere za IT služby programování a poradenství. V případě investic pak hovoří o software. Investice do software v České republice jsou znázorněny v následující tabulce.

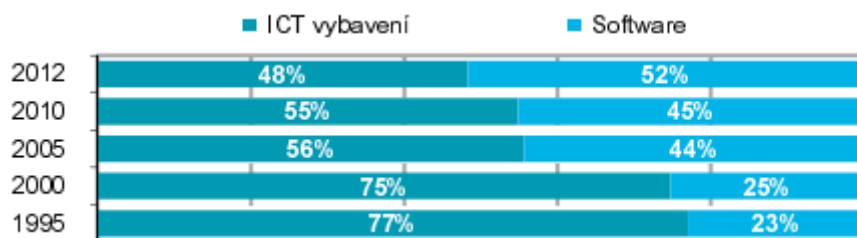
Tabulka č. 4 - Investice do software

	mil. Kč		
	2010	2011	2012
Celkem	37 288	38 921	42 817
Software na zakázku (CZ CPA 62)	34 606	36 135	39 965
Software ostatní (CZ CPA 582)	2 682	2 786	2 852
podle odvětví (sekce CZ-NACE)*			
Zemědělství	275	159	150
Těžba a dobývání	174	96	151
Zpracovatelský průmysl	4 990	3 761	5 300
Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	1 161	938	992
Stavebnictví	687	816	415
Obchod, Opravy a údržba mot. vozidel	1 805	2 174	2 965
Doprava a skladování	1 762	2 185	1 819
Ubytování, stravování a pohostinství	88	148	104
Informační a komunikační činnosti	9 862	12 200	10 819
Peněžnictví a pojištnictví	7 798	7 147	7 024
Činnosti v oblasti nemovitosti	252	211	312
Profesní, vědecké a technické činnosti	1 667	2 004	2 459
Administrativní a podpůrné činnosti	134	160	233
Veřejná správa a obrana	4 359	5 002	5 641
Vzdělávání	1 157	1 072	1 002
Zdravotnictví a sociální péče	721	523	530
Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	396	325	424

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014b

Z tabulky je patrné, že firmy takřka v celé míře využívají software na zakázku. Obecný software lze aplikovat pouze na dílčí prvky, zatímco programy šité firmě na míru může využít ve všech zamýšlených oblastech. Jak dokládá následující graf, tak se postupem času zvyšuje poměr vynaložených investic na pořízení software než na hardware. V roce 2012 dokonce už převážili investice do softwarového vybavení. Přispívá tomu fakt, že výpočetní technika je stále cenově dostupnější a naproti tomu softwarové vybavení firem nedostatečné.

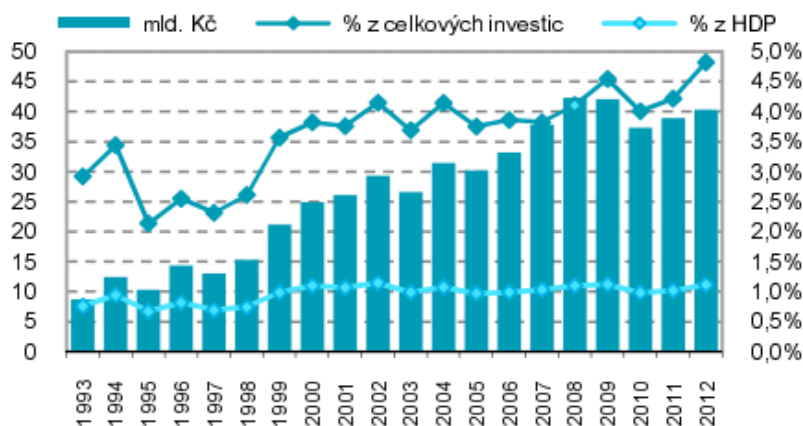
Graf č. 13 - Investice do informačních a komunikačních technologií



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014b

Investice do software vykazují za poslední dvě desetiletí konstantní růst, přičemž jejich růst zastavila hospodářská krize v roce 2010, kdy došlo k poklesu. Od toho roku už ale opět investice vykazují vzestupnou tendenci. Podíl na celkových investicích byl v roce 2012 dokonce historicky nejvyšší a dosáhl takřka úrovně 5%. Růst investic je dán hospodářským růstem země, když poměr investic vůči HDP vykazuje poměrně stabilní tendenci.

Graf č. 14 - Investice do software



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014b

- **Webové stránky**

Počet firem, které mají internetovou prezentaci, byl v lednu roku 2013 v České republice na úrovni 80% (posuzovány jsou firmy s deseti a více zaměstnanci). V ukazateli počtu podniků s vlastní webovou stránkou nám patří osmá příčka z celé Evropské unie a pokud budeme uvažovat pouze podniky s webovými stránkami umožňujícími učinit online objednávku zboží nebo služby jsme dokonce první. Při tvorbě webových stránek

využilo celkem 67 % podniků externí firmu. Podrobný seznam počtu společností s webovou prezentací dle velikosti podniku a ekonomické činnosti poskytuje následující tabulka (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014c).

Tabulka č. 5 - Společnosti mající webovou prezentaci

	Celkem	cizojazyčné	vytvořené externí firmou
Celkem (10 a více zaměstnanců)	80,2%	34,0%	67,1%
malé (10–49 zaměstnanců)	77,0%	27,6%	64,4%
střední (50–249 zaměstnanců)	92,5%	56,2%	79,1%
velké (250 a více zaměstnanců)	92,4%	71,2%	73,5%
Podle ekonomické činnosti			
Činnosti cest. agentur a kanceláří	97,0%	50,8%	80,6%
Audiovizuální činnosti; vydavatelství	96,9%	45,0%	65,7%
Telekomunikační činnosti	95,2%	28,6%	50,3%
Peněžnictví a pojišťovnictví	94,3%	56,4%	81,6%
Ubytování	94,0%	79,7%	86,5%
Činnosti v oblasti IT	93,8%	61,9%	43,8%
Velkoobchod, kromě motor. vozidel	91,6%	36,3%	77,7%
Obchod, opravy a údržba mot. vozidel	91,4%	19,7%	80,1%
Profesní, vědecké a technické činn.	84,8%	47,6%	68,9%
Činnosti v oblasti nemovitostí	84,7%	23,2%	71,0%
Zpracovatelský průmysl	82,2%	45,6%	68,7%
Výr. a rozvod energie, plynu a vody	80,5%	24,3%	68,4%
Stavebnictví	80,1%	12,8%	69,7%
Administrativní a podpůrné činnosti	71,8%	23,8%	63,9%
Stravování a pohostinství	70,0%	28,0%	62,1%
Doprava a skladování	66,1%	30,5%	56,1%
Maloobchod, kromě motor. vozidel	57,0%	11,8%	48,4%

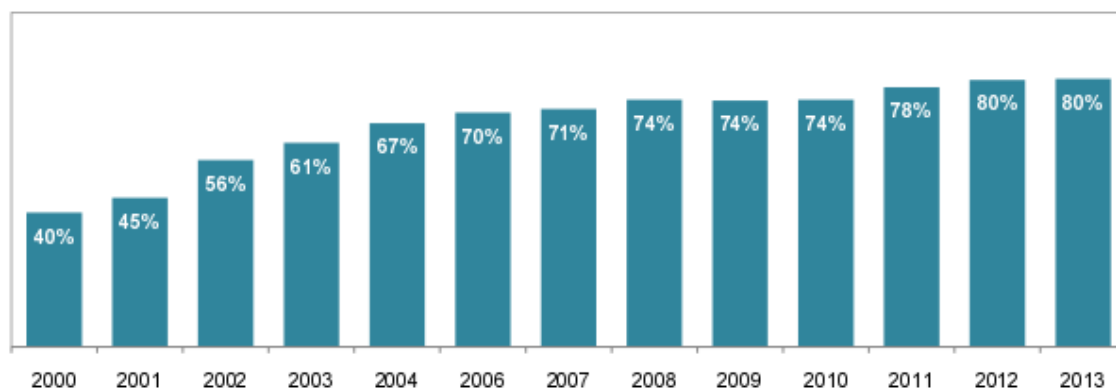
Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014c, vlastní zpracování

Z předchozí tabulky vyplývá, že malé firmy (10-49 zaměstnanců) mají nejmenší hodnotu (77%) u počtu webových prezentací, což je pravděpodobně způsobeno investiční náročností dané akce. U této kategorie firem zároveň využívá služeb externí společnosti při tvorbě webu 64,4% firem, což je taktéž podprůměrná hodnota při celkovém srovnání a potvrzuje to fakt, že firmy této velikosti v oblasti webových řešení šetří nebo se snaží využít vlastních zdrojů. I tak vůči větším firmám výrazně nezaostávají. U středních podniků (50-249 zaměstnanců) už je to 92,5% firem, které mají webovou prezentaci, a

současně 79,1% z nich využívá při jejich programování externích firem. Jedná se o takové firmy, které si mohou dovolit investovat do webových stránek a současně lpějí na jejich kvalitě, proto si najímají profesionály. Celkově ale nejsou potřeby na funkce a množství obsahu tak velké, tudíž na to nepotřebují vlastní oddělení. U velkých firem (250 a více zaměstnanců) je potřeba kvalitní webové prezentace na takřka totožné úrovni, ovšem poptávka na tvorbu u externích firem je nižší, pravděpodobně kvůli tomu, že některým firmám orientujícím se vyloženě na e-business se vyplatí vlastní oddělení, které se o webové stránky či e-shop stará.

Od roku 2000 po současnost (rok 2014) narostl podíl podniků s webovými stránkami na dvojnásobek, ovšem od roku 2006 už narůstá podíl podniků velmi pozvolna, což demonstruje následující graf.

Graf č. 15 - Podíl podniků s webovými stránkami na celkovém počtu podniků (10 a více zaměstnanců)



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014f

3.2.2.2 Analýza odvětví

- **Hrozba silné rivalry v segmentu**

Analyzovaná firma působí v oblasti marketingu se zaměřením na tvorbu webových stránek a e-shopů. V tomto odvětví působí velká spousta firem, proto budeme konkurenty volit z hlediska místa a poté z hlediska produktu.

Konkurence místa

V rámci konkurence místa byly analyzovány firmy, které působí v Brně stejně jako společnost BRUNENSIS.cz, spol. s r.o. a současně mají stejný či podobný předmět činnosti a poskytují obdobné služby co se kvality a rozsahu týče.

SPWeb s.r.o.

Tato společnost je pouze o pár měsíců starší než analyzovaná firma. Jedná se tedy také o poměrně mladou firmu, která na trhu začíná. Dalším společným znakem je portfolio služeb, jež firma nabízí svým zákazníkům. Na tomto poli panuje téměř 100% shoda. Jedinou odlišností je, že analyzovaný podnik uspokojí potřeby zákazníků i z oblasti offline venkovní reklamy, zatímco firma SPWeb s.r.o. se zaměřuje pouze na online služby. Sídlo společnosti se nachází dokonce na stejné ulici jako analyzovaná firma. Samozřejmě v oblasti marketingových služeb to nehraje takovou roli jako v případě například dvou poboček rychlého občerstvení, které se nachází pár metrů od sebe, ovšem jistou váhu to i v tomto případě mít může. Při pohledu na reference firmy nenajdeme žádnou velkou známou společnost, ale seznam více měsíců regionálních podnikatelů. Z hlediska personálu firma uvádí na svých webových stránkách kontakty na šest pracovníků, ovšem bez uvedení specifikace pracovní pozice, tudíž lze jen spekulovat, o jaké zaměstnance se jedná. Účetní závěrky firma nezveřejnila ani za jeden rok své činnosti.

Comerto, s.r.o.

Opět firma, která datuje svůj vznik od roku 2011. Jedná se tedy opět o mladou společnost, která započala svoji činnost před třemi roky. Nabídka služeb je obdobná jako analyzovaná společnost, ovšem v nabídce chybí grafické služby mimo návrh webu. Podnik má ale navrch v oblasti technických služeb, online reklamy a optimalizace, kde nabízí bohatší pokročilejší a technicky náročnější služby. To firmě umožňuje stabilní zázemí i kvalitní pracovní kapacity. Firmu tvoří lidé, kteří se v prostředí webových prezentací a aplikací pohybují už několik let a navazují tak na své dosavadní zkušenosti.

Zaměstnanecký potenciál je tudíž na vysoké úrovni. Tomu odpovídá i klientela firmy, která je tvořena velkými společnostmi, regionálními i celorepublikovými, s dobrým renomé. Účetní závěrky ukazují, že firma si vede velmi dobře, když v roce 2013 realizovala tržby na úrovni 5,5 mil. Kč, přičemž v roce předešlém to bylo 4,1 mil. Kč. To vše při velmi přijatelných nákladech, což má za následek, že společnost v minulém roce realizovala hrubý zisk na hranici jednoho milionu korun. Tyto prostředky dávají firmě možnosti pro další růst.

Konkurence produktu

U této formy konkurence uvažujeme společnosti, které používají, stejně jako analyzovaná firma BRUNENSIS.cz, spol. s r.o., open source redakční systém Joomla. Jedná se o základní stavební kámen při tvorbě webové prezentace, na který se následně přidávají moduly, komponenty, pluginy, které upravují konečnou funkcionalitu. Používaný redakční systém hraje rozhodující roli při vývoji, bezpečnosti i časové náročnosti daných řešení.

Steiner Media s.r.o.

Jedná se o podnik, který by bylo možné zařadit do obou kategorií, konkurence místa i konkurence produktu, jelikož se jedná o firmu, která využívá redakční systém Joomla a současně sídlí v Brně. Historie firmy sahá pouze do roku 2012, kdy byla založena. Ze všech analyzovaných konkurentů se tedy jedná o nejmladší firmu. Tato společnost se zaměřuje hlavně na tvorbu webu a následné zvyšování a měření návštěvnosti. Tímto zaměřením se vymyká všem ostatním firmám, jelikož abstrahuje od reklamních a částečně i grafických služeb. Namísto toho se její zakladatelé věnují školení a pořádání seminářů z oblasti inbound marketingu. Zdá se, že i to je hlavní náplní činnosti jejich činovníků. Mezi zákazníky z oblasti webových prezentací patří hlavně podnikatelské záměry, které stojí na začátku své existence. Firma doposavad nezveřejnila žádné své ekonomické výsledky, tudíž nelze hodnotit její úspěchy či nezdary.

Easy Software s.r.o.

Easy Software s.r.o. je firma, která na trhu působí už více jak deset let. Jedná se etablovanou společnost, která sídlí v Praze a zaměřuje se hlavně na všechny typy webových řešení nezávisle na rozsahu nebo množství funkcí. Svá řešení staví na open source redakčním systému Joomla, který využívá de facto od jeho vzniku. To firmě bude dávat velkou výhodu v podobě znalosti jádra toho systému, jelikož s ním za ty roky bude mít spoustu zkušeností. To se pozitivně odrazí v lehkosti přizpůsobení webové prezentace na míru klienta. Reference jejich práce se týkají prestižních a velkých firem. Tým společnosti je složen ze zkušených profesionálů. Finanční výsledky firmy tomu odpovídají, když se tržby pohybují na úrovni necelých 9 mil. Kč. Firma také investuje značné finanční prostředky do své budoucnosti a rozšiřuje oblast podnikání o samostatný projekt, který se orientuje na efektivní řízení projektů.

- **Hrozba nově vstupujících konkurentů**

Riziko vstupu nových hráčů na trh je vysoké. Je to dáno tím, že není potřeba žádná výrazná vstupní investice, kterou by bylo potřeba vynaložit do zařízení nebo technologií. Plně postačující je základní hardwarové vybavení, na které je nutné následně instalovat potřebný software, který se ovšem svou cenou pohybuje pouze v řádu desítek tisíců. S takovým zařízením a dalšími věcmi nutnými pro chod kanceláře je možno poskytovat plnohodnotné služby. Dalším motivem pro vstup nových firem do tohoto odvětví je tržní potenciál, který nabízí. Oblast internetu skýtá nepřeberné možnosti pro uplatnění nových postupů či metod, což s sebou nese znatelně vysokou míru ziskovosti. Nejzárnějším příkladem je mezinárodní úspěch společnosti Facebook, která po pouhých několika letech své existence dosáhla tržní hodnoty v řádu desítek miliard dolarů. Technické předpoklady pro úspěch v tomto druhu podnikání jsou navíc velmi příznivé pro mladší generaci, jelikož je od malička obklopena počítači a další výpočetní technikou, tudíž je pro ni snazší porozumět kódovacím jazykům a dalším programovým specifikám, jež tato branže vyžaduje.

Je nutné pečlivě sledovat nově vznikající firmy a projekty a pravidelně je podrobovat analýze. Neméně důležitým kritériem pro úspěšnou obranu je pravidelný obchodní styk s klienty a naslouchání jejich potřebám. Jedná se totiž o odvětví, ve kterém panují poměrně výrazné překážky pro změnu dodavatele. Při dlouhodobě úspěšných vztazích se zákazníky a prokazatelných pozitivních výsledcích vykonané práce se právě to může ukázat jako rozhodující obranný prvek.

- **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků**

Vzhledem k nutné časté komunikaci i nutnosti osobního jednání má společnost BRUNENSIS.cz, spol. s r.o. klienty hlavně z Brna respektive z oblasti jižní Moravy. Výjimku z pravidla tvoří firma PRIMÁTOR a.s., která sídlí a současně má podnikatelské aktivity ve městě Náchod, ovšem u této společnosti analyzovaná firma vyhrála výběrové řízení a vzhledem k prestiži podniku PRIMÁTOR a.s. to firmu samotnou posunulo v rámci jejích aktivit směrem kupředu.

Analyzovaná firma dlouhodobě spolupracuje s pětící klientů, kteří stabilně odebírají její služby. Těmto klientům společnost BRUNENSIS.cz, spol. s r.o. vytvořila webovou prezentaci, na kterou následně navázala poskytováním dalších služeb, v čemž i nadále pokračuje. Tím vznikly dlouhodobé a pevné vztahy. Podstatná část tržeb analyzované firmy pochází od těchto klientů, kteří tak mají pro firmu velký význam a jejich ztráta by mohla způsobit vážné problémy. Na druhou stranu je o tyto zákazníky velmi dobře postaráno, jak co se kvality služeb týče tak při stanovování výsledné ceny a ve prospěch oboustranně výhodné spolupráce hovoří také již zavedené a dobře fungující komunikační a procesní standardy.

- **Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů**

Společnost BRUNENSIS.cz, spol. s r.o. nevlastní vlastní serverová zařízení ani nefunguje jako registrátor domén, proto musí pro tyto účely poptávat služby u externích dodavatelů. Pokud by tyto služby nenabízela svým klientům, stala by se notně neflexibilní, jelikož by zákazníci byli pro tyto potřeby odkázáni na cizí firmy, což není

žádoucí a navíc by to značně stěžovalo tvorbu a instalaci vlastního webového řešení. Analyzovaná firma spolupracuje v oblasti pronájmu serverů a registrace domén se dvěma subjekty, přičemž do budoucna zvažuje, že bude služby odebírat pouze u jednoho z nich. Úložiště pro webové projekty je velmi citlivým místem pro celou internetovou koncepci a to z toho důvodu, že pokud je nestabilní nebo nefunguje server, na kterém je stránka umístěna, logicky nemůže plnit účel i samotná webová prezentace, což klientovi může přinést obchodní ztráty nebo minimálně poškození prestiže. Proto je nutné riziko výpadku serveru nebo ztráty konektivity diverzifikovat rozmístěním projektů na různá úložiště s pokročilou funkcionalitou „bypass“ řešení, které by dokázalo výpadek plnohodnotně kompenzovat, a snížit tak riziko nedostupnosti služby do roviny teorie. I tak je vhodné ošetřit dostupnost služby právně s následnou garancí ručení za vzniklé škody.

Mezi další dodavatele patří mezinárodní tvůrci webového software, od kterých analyzovaná firma nakupuje příležitostně komponenty, moduly a pluginy dle potřeby a typu právě realizované zakázky. Takových tvůrců a vývojářů je celosvětově velké množství, tudíž není firma limitována omezeným množstvím zdrojů. Navíc tyto služby nakupuje z důvodu časové a finanční výhodnosti, v případě nouze by byla schopná většinu z poptávaných služeb realizovat svépomocí v rámci stávajících kapacit pouze na úkor dodatečné časové investice, kterou lze řešit například formou přesčasů.

- **Hrozba náhražek**

Ohrožení v oblasti tvorby webových prezentací představují automatické generátory internetových stránek a e-shopů. Pomocí těchto služeb si je schopen sám uživatel s průměrnými technickými schopnostmi vytvořit základní webovou vizitku nebo e-shop. Takových systémů existuje na trhu celá řada, ovšem úroveň variability výstupu je značně omezená. Uživatel se tak musí spokojit pouze s limitovaným množstvím funkcí a velice striktními bariérami v oblasti unikátnosti strukturální a grafické podoby. Vývoj těchto služeb jde neustále dopředu, ale stále zdaleka nedosahuje kvalit profesionálního řešení. Dalším omezením je následná optimalizace takto vytvořených stránek. Jelikož kód je generován automaticky, nemůže plně odpovídat standardům, které na web kladou vyhledávače. Následujícím problémem je množství zbytečného kódu, který generátor

produkuje. Je to způsobeno různými přepisy v administrativním prostředí nebo nevyužitými funkcemi.

Jako substituty lze v omezené míře brát mobilní aplikace, které v jistých specifických situacích dokáží nahradit webovou stránku. Jsou to ty momenty, kdy lépe plní funkci aplikace než samotná webová stránka. Aplikace může díky mobilu využít pomoci GPS polohu uživatele nebo je prostě dostupná v tu danou situaci, kdy je potřeba. V drtivé většině případů je ale mobilní aplikace pouze doplňkovou službou k webové stránce, proto ji lze v těchto situacích spíše brát jako komplement.

3.3 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí si vytváří společnost sama, tudíž ho může zároveň i ovlivnit. Z toho důvodu musí management firmy neustále pracovat na zdokonalování chodu firmy, aby mohla co nejlépe uspokojit potřeby zákazníků. Pro účely analýzy vnitřního prostředí podniku BRUNENSIS.cz, spol. s r.o. zhodnotíme vizi a cíle podniku, tržby, zákazníky a na závěr bude zpracován model „7S“ firmy McKinsey.

3.3.1 Vize a cíle analyzované firmy

Vizí společnosti je stát se respektovaným poskytovatelem profesionálních webových řešení na míru klienta.

Mezi primární dlouhodobé cíle analyzovaného podniku patří:

- **Poskytovat nejlepší webová řešení postavená na systému Joomla** - firma vidí velký potenciál v open source redakčním systému Joomla, který je vyvíjen mezinárodní komunitou lidí. Na tomto systému chce i nadále stavět svá řešení.
- **Spolehlivý obchodní partner** - společnost usiluje o maximální možnou spokojenost svých zákazníků. Pro její dosažení je nutné odvést vždy kvalifikovanou a odbornou práci a současně zachovat individuální přístup ke každému zákazníkovi.

- **Udržení stávajících a získání nových loajálních zákazníků** - pro podnik je důležité spolupracovat se svými zákazníky dlouhodobě a pomoci jim v naplňování jejich dlouhodobých cílů. Záměrem není dodat službu a následně ji v určité modifikaci nabídnout dalšímu klientovi. Takové stabilní zákazníky se bude firma snažit hledat i v budoucnu.

V současné době nemá firma stanoveny cíle, které by stoprocentně odpovídali kritérium tzv. SMART. Výše uvedené cíle jsou spíše dlouhodobějšího strategičtějšího charakteru.

3.3.2 Analýza tržeb

Společnost byla založena na konci září roku 2011, proto údaj tržeb za tento rok není vůči ostatním rokům, které dokumentují tržby za celé období, zcela relevantní. Pokud bychom odhadli tržby za celý rok 2011 prostým dopočítáním, tak bychom získali hodnotu okolo 200 tis. Kč. V roce 2012 došlo k výraznému absolutnímu nárůstu tržeb vůči roku předešlému, ovšem v relativním měřítku už o takový růst nešlo. Firma stále podnikala kroky spojené se zahájením její činnosti a teprve hledala zákazníky. Až v roce následujícím začala naplno fungovat a na tržbách se to projevilo absolutním i relativním nárůstem. K tomu jí pomohlo získání několika bonitních klientů. V dalších letech ovšem takový exponenciální růst nelze očekávat, jelikož společnost naráží na kapacitní omezení. Než vybuduje dostatečné zázemí je další její rozvoj minimálně z kapacitních důvodů omezen. Vývojový trend tržeb ilustruje následující graf.

Graf č. 16 - Vývoj tržeb společnosti BRUNENSIS.cz, spol. s r.o.



Zdroj: BRUNENSIS.CZ, SPOL. S R.O., vlastní zpracování, 2014

3.3.3 Analýza zákazníků

Zákazníci analyzované společnosti jsou tvořeni hlavně malými podniky, které mají mezi 10 a 50 zaměstnanci. Výjimku tvoří firma PRIMÁTOR a.s., kterou jsme zařadili do kategorie středních podniků. Zbytek klientů analyzované firmy je tvořen mikropodniky, za které jsou považovány živnostníci a firmy mající méně jak 10 zaměstnanců. Podrobné grafické rozdělení zákazníků podle velikosti tržeb analyzovaného subjektu je uvedeno níže.

Graf č. 17 - Rozdělení zákazníků podle velikosti tržeb pro analyzovaný subjekt



Zdroj: BRUNENSIS.CZ, SPOL. S R.O., vlastní zpracování, 2014

Jak je z grafu patrné, většina zákazníků (70%) je tvořena malými podniky. Střední podniky mají zastoupení pouze v již zmíněné společnosti PRIMÁTOR a.s. Zbytek klientů (7%) představují malé podniky, se kterými firma spolupracuje pouze nárazově v případě jejich potřeby.

Grafické znázornění geografické struktury zákazníků ukazuje graf níže. Je v něm uveden podíl klientů, kteří sídlí v Brně nebo jeho bezprostřední blízkosti, podíl zákazníků, kteří nesídlí přímo v Brně, ale nachází se v rámci Jihomoravského kraje, a nakonec podíl klientů, kteří nesídlí ani v jedné z výše uvedených lokalit.

Graf č. 18 - Geografická struktura zákazníků



Zdroj: BRUNENSIS.CZ, SPOL. S R.O., vlastní zpracování, 2014

3.3.4 Model „7S“ firmy McKinsey

Ten přístup postupně charakterizuje sedm kritických faktorů, které jsou na sebe vzájemně navázány a jako celek pak tvoří vnitřní prostředí společnosti. Nefunkčnost jednoho z nich pak může znamenat neúspěch celé strategie.

3.3.4.1 Tvrdé faktory

Mezi tvrdé faktory při analýze firmy McKinsey řadíme strategii, strukturu a systémy.

- **Strategie**

Vize a cíle podniku už byly popsány v dřívější kapitole „3.4.1 Vize a cíle analyzované firmy“.

Strategií podniku je oslovit menší podnikatele a firmy, které působí na trhu bez profesionálních marketingových nástrojů a služeb. Takové podnikatelské subjekty často marketing vůbec nerealizují nebo ho považují pro své potřeby za cenově nedostupný či

ho realizují svépomocí ale bez potřebných odborných znalostí a zázemí. Výsledkem je potom stav, kdy nejsou schopni dostát potřebám zákazníků nebo v lepším případě plně nevyužívají klientského potenciálu.

Společnost se malým a středním firmám a živnostníkům snaží nabídnout komplexní marketingové služby. Pointa komplexnosti spočívá v širší těchto služeb. Firma poskytuje celistvé řešení, aby zákazník nemusel spolupracovat s více firmami. Společnost se proto zaměřuje na tento segment firem, jejichž marketingové potřeby jsou povětšinou menšího rozsahu a povahou zaměření spíše regionálního charakteru.

- **Struktura**

Organizační struktura společnosti je skrz její velikost a krátkou dobu působení relativně jednoduchá. Rozhodující a klíčový prvek je tvořen osobou jednatele, kterému se zodpovídají jednotlivé vnitropodnikové útvary. Ty jsou tvořeny podle zaměření služeb, které poskytují. Konkrétně se jedná o technické oddělení tvorby webových stránek, kreativní a grafický úsek a oddělení mající na starost tvorbu marketingových koncepcí. Jednotlivé útvary mezi sebou vzájemně nespolupracují, vše je řízeno centrálně jednatelem.

Jednatel podniku komunikuje s externími obchodníky a ve spolupráci s nimi i dojednávají zakázky pro firmu. Následně je zodpovědný i za řízení projektu. Za účelem plánování a kontroly se pravidelně konají firemní porady v týdenním intervalu. V mimořádných situacích a v případě potřeby jsou firemní porady uskutečněny i mimo pravidelný rámec.

- **Systémy**

Pro organizaci stanovených úkolů, měření jejich produktivity a pro účely plánování používá firma online software Toodledo, díky kterému má každý pracovník vlastní nástroj pro svoji pracovní agendu. Současně jsou ale účty propojeny dle strukturálních vazeb firmy, a proto má odpovědná osoba vždy přehled o aktivitách svých

podřízených a současně může úkoly přidělovat, odebírat, měnit či delegovat. Výhoda online systému spočívá v jeho dostupnosti na všech počítačových a mobilních zařízeních bez rozdílu, odkud se pracovník připojuje. Negativem je ale nutnost internetového připojení.

Cenové nabídky, objednávky a faktury jsou spravovány systémem Faktura III od společnosti wall.cz. Jedná se o multifunkční pokročilý formulář fungující v programu Excel, který slouží k elektronickému vystavování a archivaci dokumentů. Výhodou toto software je, že funguje v rámci balíčku MS OFFICE a jeho pořízení je velmi nenákladné. Mezi nevýhody patří jeho uzavřenost pouze pro uživatele aktuálního úložiště, nefunguje tedy online. Na druhou stranu se citlivá data nevynáší k třetím osobám a je tak zajištěna jejich bezpečnost.

3.3.4.2 Měkké faktory

Zbývají čtyři faktory modelu „7S“ jsou více nehmatatelné povahy a vytvářejí spíše kulturní prostředí podniku.

- **Spolupracovníci**

Analyzovaná firma se nachází ve fázi, kdy má dva zaměstnance a to na částečný pracovní úvazek. Tito zaměstnanci jsou řízeni osobou jednatele společnosti. Pro ostatní pracovní úkony jsou využíváni externí pracovníci, kteří s firmou spolupracují na živnostenský list. I s těmi dojednávají podmínky na dané zakázce právě jednatel firmy. Fluktuace pracovníků je de facto na nulové hodnotě, jelikož tým, který ve firmě vznikl, působí ve stejném složení až do nynějška a to i včetně externích pracovníků.

- **Schopnosti**

Schopnosti a dovednosti pracovníků firmy BRUNENSIS.cz, spol. s r.o. vychází z jejich pozitivního postoje k vykonávané práci. Všichni se věnují své profesi dlouhodobě a plánují se ve stejné oblasti realizovat i do budoucna. Zvyšování profesní kvalifikace

pracovníků probíhá neustále při plnění výzev a nových úkolů v rámci realizace zakázek. Společnost svým zaměstnancům a spolupracovníkům poskytuje možnost účastnit se zajímavých projektů, které je posunou v jejich osobních dovednostech a znalostech dále, ovšem pro firmu samotnou je to v současné době nevýhodné, jelikož jí to brání v růstu. Vyšší odbornost by jí otevřela nové obzory a možnosti. Proto firma do budoucna plánuje zavedení pravidelných kurzů a školení pro své zaměstnance v rámci externích kapacit.

- **Styl**

Jednatel společnosti realizuje rodinný přístup při řízení firmy. Vzhledem k velikosti podniku a počtu pracovníků, kteří se podílí na jejím chodu, zdá se, že se jedná o vhodnou formu. Všichni se mezi sebou dobře znají a fungují mezi nimi i částečně osobní vazby, což z nich dělá sehraný tým a ulehčuje to také řešení sporů a konfliktů. Na druhou stranu je těžší zachovat si odstup a udržet respekt, který je po profesní stránce nutný. V případě potřeby je ale jednatelem uplatněn autoritativní model řízení podniku navázaný na ústně dohodnutá nepsaná pravidla.

- **Sdílené hodnoty**

Společnost přistupuje ke každému klientovi velmi individuálně. To jsou hlavní devízy, na kterých lpí a které důsledně dodržuje. Zákazníci firmy jsou opečovávaní obchodníky, kteří s nimi mají už několikaleté často i osobní vazby, na které dále navazují. Díky tomu firma získává velmi ceněnou zpětnou vazbu a může tak předcházet vzniku možných problémů. Důvěryhodnost mezi firmou a jejími klienty je poté také na vysoké úrovni, což do budoucna zlehčuje a upevňuje celý obchodní vztah.

3.4 Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor všech aktivit, které firma vykonává, aby byly její služby a produkty na trhu pro zákazníky atraktivní, což jí zajistí obchodní úspěch. Tyto činnosti jsou tvořeny čtyřmi kategoriemi a to: nabízené služby, cenová politika, distribuce služeb a komunikační politika.

3.4.1 Produkt

Podnik působí v oblasti informačních technologií a grafiky. Stěžejní pro firmu je poskytovat živnostníkům, malým a středním podnikům komplexní marketingové služby. V oblasti tvorby webových prezentací využívá firma open source redakční systém Joomla. Protože se jedná o systémové jádro, které je neustále vyvíjeno svou vlastní komunitou, získává tím analyzovaná společnost výhodu v podobě neustálých aktualizací a nových funkcí, které ji prakticky nic nestojí. Navíc firma odměňuje své zaměstnance v závislosti na jejich výkonu, proto se dá říci, že v oblasti nákladů je vysoce konkurenceschopná. Ve strategii využívání jádra Joomla při tvorbě webových stránek chce firma nadále setrvat.

- **Webová prezentace středního rozsahu pro firmy a organizace**

Profesionální služba tvorby firemní prezentace, zahrnující unikátní vzhled, koncepční styl, systematické rozmístění položek a celkově i obsahu na stránce (BRUNENSIS.CZ, SPOL. S R.O., 2014a).

- **Webová prezentace malého rozsahu pro produkty a služby**

Speciální služba na podporu specifických produktů nebo firem. Konkrétní zaměření a podpora na jednu věc. Ovšem s tím je spjata i vyšší náročnost na administraci produktu/ů, které už jsou, sice v omezené formě, propagovány na samotných firemních stránkách (BRUNENSIS.CZ, SPOL. S R.O., 2014a).

- **Systém e-commerce**

E-shopové řešení zabezpečující elektronické obchodování. Vysoká míra personalizace a současně relativně nízké investiční náklady. Na druhou stranu mnohdy omezené limity při návrhu a funkčnosti elektronického obchodu, částečně omezené možnosti administrace (BRUNENSIS.CZ, SPOL. S R.O., 2014a).

- **Grafické služby na přání**

Unikátní, jedinečné projekty s jednoznačnou inovativní myšlenkou. Práce na míru pro klienta. Naproti tomu se na stranu zákazníka negativně odráží vyšší časová a tedy i finanční zátěž (BRUNENSIS.CZ, SPOL. S R.O., 2014a).

- **Online a offline reklama**

Reklamní služby, které odpovídají potřebám živnostníků a malým a středním firmám. Pro tyto klienty je možno zabezpečit reklamní kampaň v rámci jejich často omezených rozpočtů. Naopak potřeby celostátních kampaní velkého rozsahu není možno zabezpečit z kapacitních důvodů i nedostatku kvalifikovaného personálu (BRUNENSIS.CZ, SPOL. S R.O., 2014a).

- **Optimalizace zdrojového kódu - SEO**

SEO je zkratka pro optimalizaci zdrojového kódu stránek pro vyhledávače. Těmi jsou myšleny v podmínkách České republiky hlavně GOOGLE a SEZNAM. Optimalizace zdrojového kódu zajišťuje klientům výhodnější pozice právě v oněch vyhledávačích, což pozitivně ovlivňuje návštěvnost webové stránky a logicky následně i zvyšuje šanci na uskutečnění obchodního případu (BRUNENSIS.CZ, SPOL. S R.O., 2014a).

- **Ostatní služby**

V rámci služeb z oblasti webových řešení zajišťuje firma BRUNENSIS.cz, spol. s r.o. i registraci domén a s tím související pronájem serverových úložišť pro účely umístění webových stránek. Tyto služby jsou nezbytné pro zajištění komplexnosti celého procesu řešení webové prezentace (BRUNENSIS.CZ, SPOL. S R.O., 2014a).

3.4.2 Cena

Cenotvorba v analyzované firmě probíhá na základě kalkulace každé zakázky z hlediska její časové náročnosti. Společnost aplikuje podle povahy vykonávané práce různé cenové tarify, které odráží míru odbornosti respektive unikátnost dané práce. Na základě rozpočtu takových prací a zakomponováním služeb a podkladů, které bude potřeba nakoupit, vzniká komplexní cenová nabídka, která je následně předložena klientovi. V rámci vyjednávání má potom jednatel či obchodník pravomoc poskytnout určitou míru slevy, což je v této branži obvyklé. V rámci procesu realizace zakázky je jedním z kroků vystavení zálohové faktury na předem domluvenou sumu, zpravidla se jedná o 30 - 50 % celkové sumy za zakázku. Zákazníkům, kteří mají momentální problémy s likviditou peněžních prostředků, vychází analyzovaná firma vstříc formou splátkového prodeje, kdy rozdělí výslednou sumu na několik splátek, jejichž výše je stanovena dle možností klienta. Firma nabízí také svým stálým zákazníkům možnost uzavření rámcové smlouvy na období jednoho roku, v rámci níž se klient zavazuje k pravidelnému měsíčnímu odběru služeb ve prospěch zvoleného webové řešení, přičemž mu je poskytnuta sleva 20% respektive 30% na tyto služby. Sleva se vztahuje i na práci vykonanou nad rámce smlouveného objemu. Základní ceny (bez DPH) hodinových sazeb práce a ceník v případě dlouhodobé spolupráce je uveden v následující tabulce.

Tabulka č. 6 - Ceník služeb

Popis	Cena/hod	Tarif BASIC 20% sleva; Cena/hod	Tarif PREMIUM 30% sleva; Cena/hod
Grafika	650 Kč	520 Kč	455 Kč
Programování	790 Kč	632 Kč	553 Kč
Ostatní	390 Kč	312 Kč	273 Kč

Zdroj: BRUNENSIS.CZ, SPOL. S R.O., vlastní zpracování, 2014

3.4.3 Distribuce

Distribuce webových a i grafických služeb probíhá hlavně v elektronické formě, jelikož to moderní doba a charakter výrobku umožňuje. Při grafických pracích, které se

týkají venkovní reklamy, dochází k osobní prezentaci návrhů řešení ve fyzické formě. Při ostatních pracích jsou vizualizace budoucí podoby klientovi prezentovány interaktivní formou pomocí počítače nebo tabletu.

Jednání s klienty navazují obchodníci, v pokročilejší fázi, kdy se řeší i technická specifika, je přítomen i jednatel firmy. Vyjednávání probíhá zpravidla v prostorách sídla nebo provozovny klienta a to kvůli časové vytíženosti těchto podnikatelů. V případě potřeby disponuje analyzovaná firma zázemím prostorné zasedací místnosti, která skýtá i veškeré potřebné vybavení.

Finální produkt je podle své povahy buď nahrán na server v případě programových aplikací, elektronicky poslán nebo osobně předán v případě grafických služeb nebo doručen na místo instalace a to pokud se jedná například, o již dříve zmiňovanou, venkovní reklamu.

3.4.4 Komunikační politika

Propagace firmy BRUNENSIS.cz, spol. s r.o. je na velmi nízké úrovni. Bolestné je to ještě o to víc, že se jedná o firmu, která se marketingem přímo zabývá a nabízí své služby zákazníkům. Trefné a maximálně výstižné je potom použít přísloví: „Kovářova kobylna chodí bosa.“

Používaný logotyp vypadá zastarale a neodpovídá progresivnímu, energickému a mladistvému charakteru firmy. Jeho grafické zpracování naleznete v příloze č. 1.

- **Webové stránky**

Webová prezentace, což by měla být chloubou firmy, která svoji činnost zaměřuje hlavně na tento obor, vykazuje podobné neduhy. Grafický design je nmoderní, strukturální rozvrstvení prvků vůbec neodráží technické možnosti hardwaru - velikost monitorů a jejich vysoké rozlišení. To má za výsledek, že webové stránky jsou na moderních počítačích příliš malé svojí šířkou ale hlavně svojí výškou, která je fixní.

Trendem v oblasti webových stránek je právě naopak využití velké plochy monitorů a rolování stránek směrem dolů. Tyto faktory zapříčinili, že webová prezentace nereprezentuje dobře schopnosti a možnosti firmy pro tvorbu atraktivních a moderních webových stránek. Navíc výškové omezení způsobilo, že na některých podstránkách není možno zobrazit veškerý obsah a návštěvník proto musí listovat na další stránky, čímž pro něj může dojít k narušení souvislosti textu. Dalším problémem je skladba menu, kde úplně chybí položka „ceník“. V oblasti tvorby webových stránek a grafických služeb je poměrně složité stanovit ceník projektů, jelikož každá práce je unikátní a nenese prvky homogenního produktu, ale minimálně se dá zákazníkům na ukázkách již realizovaných prací přiblížit, s jakým rozpočtem by měly zhruba počítat. Položka menu „marketing“, která poskytuje informace, čím se firma zabývá, neodpovídá službám, které firma skutečně poskytuje. Služby jako je SEO, registrace domén, poskytování serverových pronájmů, e-shopové řešení, nejsou na stránkách zmíněny. Naproti tomu tam najdeme nabídku služeb, na které se firma už nezaměřuje. Na stránkách je taktéž propagován projekt „benziny.cz“, který je už několik měsíců ve fázi postupného ukončování provozu. Celkově webovým stránkám chybí po obsahové stránce spousta důležitých informací ohledně typů webových řešení, odborných rad, klíčové reference pro firmu, zvedající její renomé, nejsou taktéž uvedeny. Poslední novinka, která je z roku 2012, taktéž firmě nepřidá, dokonce může působit dojmem, že společnost už není činná. Podoba současné webové prezentace respektive její homepage je uvedena v příloze č. 2.

Předchozí závěry, které byly o webové stránce vyřčeny, potvrzují data návštěvnosti za posledních dvanáct měsíců. Podrobná data naleznete v tabulce níže a také v příloze č. 3. Dle statistiky za uplynulý rok navštívilo firemní web analyzované firmy celkem 635 unikátních uživatelů, což v průměru činí 1,7 návštěvy denně. Z tohoto počtu unikátních návštěvníků dokázala firma přetavit tři z nich v klienty společnosti. Z toho vychází konverzní poměr necelého půl procenta. Konverzní poměr vyjadřuje statistickou pravděpodobnost, že se z návštěvníka stránky stane zákazník. U dobře zpracovaných webových prezentací se průměrná výše konverzního poměru pohybuje okolo jednoho procenta. Ostatní parametry návštěvnosti potvrzují předchozí závěry, že stránka strukturálně ani obsahově neodpovídá potřebám návštěvníků. Počet prohlížených stránek na návštěvu nedosahuje ani úrovně tří využitých odkazů. Průměrná doba návštěvy má

délku pouze něco málo přes minutu a míra okamžitého opuštění webu je na alarmující hodnotě 52 %. Míra okamžitého opuštění webu ukazuje, kolik lidí na stránku přišlo a bez jakékoliv další interakce web opustilo. Z toho lze vyvodit závěr, že návštěvníci hned na první pohled nenašli, co hledali, a současně nevidí ani potenciál k úspěchu na dalších podstránkách, proto web raději ihned opouštějí.

Tabulka č. 7 - Základní data návštěvnosti webové stránky za posledních 12 měsíců

Návštěvy	Unikátní návštěvy	Zobrazení stránek	Počet stránek na návštěvu	Průměrná doba trvání návštěvy	Míra okamžitého opuštění
839	635	2457	2,93	00:01:03	52,21%

Zdroj: BRUNENSIS.CZ, SPOL. S R.O., vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 8 - Konverzní poměr webové prezentace za posledních 12 měsíců

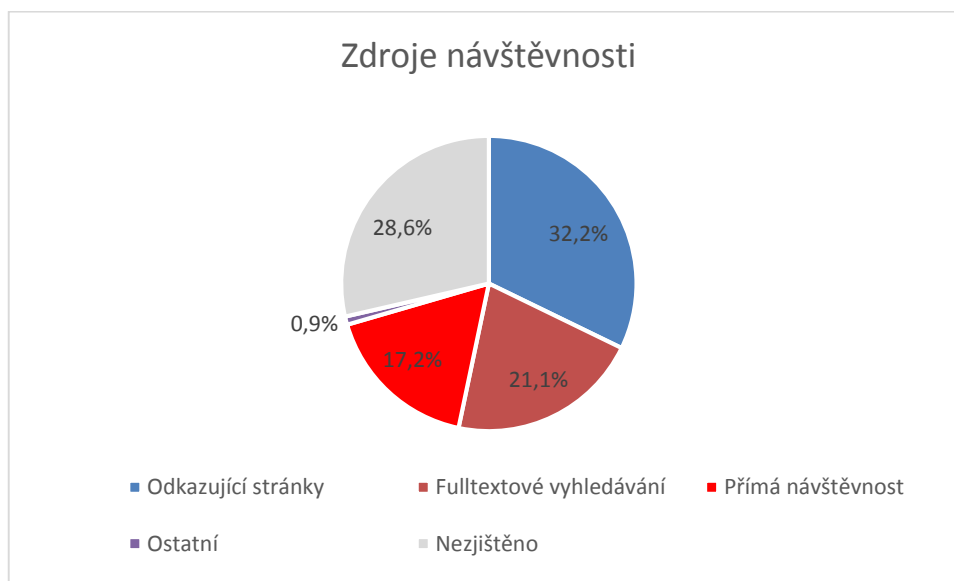
Unikátní návštěvy	Získaných zákazníků	Konverzní poměr	Konverzní poměr u dobře zpracovaných webových prezentací
635	3	0,47%	1%

Zdroj: BRUNENSIS.CZ, SPOL. S R.O., vlastní zpracování, 2014

- **Reklama**

Analyzovaná společnost nerealizuje žádné placené reklamní kampaně ať už v online nebo offline podobě. Nepoužívá reklamní ani vzpomínkové předměty, které by byly opatřeny logem firmy. Vůz používaný k firemním aktivitám není opatřen žádnými informacemi, které by propagovaly podnik. Za jediný reklamní prvek lze považovat „firemní podpis“, který společnost umísťuje na většinu svých realizovaných projektů do dolní části webu. Tento „podpis“ funguje následně jako odkaz, který návštěvníka přesměrovává na firemní stránky. U projektů pro renomované firmy může mít taková forma reklamy vysokou hodnotu, jelikož právě takové stránky jsou hojně navštěvované. To potvrzují i data analyzované firmy, když z celkové návštěvnosti tvořil přísun uživatelů z odkazů realizovaných prací celých 32 %.

Graf č. 19 - Zdroje návštěvnosti webové prezentace za posledních 12 měsíců



Zdroj: BRUNENSIS.CZ, SPOL. S R.O., vlastní zpracování, 2014

Firma plně nevyužívá potenciál optimalizace zdrojového kódu vlastních webových stránek. Dalo by se i říci, že na firemní webové prezentaci jsou použity pouze základní techniky SEO. To společnosti neprospívá skrze důvěryhodnost kvality nabízených služeb, když je SEO jedním z prvků, které svým klientům doporučuje. Firma se tak ani nevyskytuje na atraktivních pozicích ve vyhledávačích při použití klíčových slov, které odpovídají jejímu portfoliu nabízených služeb. To jí zabraňuje v přísunu návštěvníků, kteří by se následně mohli stát jejími klienty, jelikož poptávají právě ten druh práce, kterým se analyzovaná firma přímo zabývá. Dokazují to i data, která říkají, že se vyhledávače podílely na celkové návštěvnosti pouze 21 %. Obvykle bývají vyhledávače největším zdrojem návštěvnosti firemních webových stránek, u analyzované společnosti to ovšem neplatí. Podrobná statistiku všech zdrojů návštěvnosti je opět uvedena v příloze č. 3.

3.4.5 Lidé

Úspěšná spolupráce analyzovaného subjektu a jeho zaměstnanců a externích pracovníků je založena na výběru vhodných typů lidí, kteří se ztotožňují s politikou firmy, jsou mladí, progresivní a inovativní. Systém odměňování je stanoven ryze na odvedeném

výkonu, což je pro zaměstnance i externisty vynikajícím motivačním prvkem. Současné ale, hlavně u zaměstnanců, chybí jistota stabilního příjmu, což se může negativně projevit při dlouhotrvající spolupráci a pokračujícím osobnostním rozvoji těchto lidí, kteří postupem času budou mít jiné nároky a priority, které se nebudou slučovat se současnou nabídkou ze strany BRUNENSIS.cz, spol. s r.o. U externích pracovníků není toto riziko natolik veliké, jelikož jako živnostníci vykonávají podnikatelskou činnost pro více ekonomických subjektů, tedy jim naopak může i současný model vyhovovat.

3.4.6 Procesy

Společnost má stanovený závazný postup, kterým se řídí při realizaci zakázky na vytvoření webové prezentace. Tento proces se skládá z následujících kroků: specifikace potřeb klienta, předložení základních wireframes (strukturální rozložení webu a stanovení funkcionality jednotlivých prvků), grafický návrh, skladba menu a kategorií, copywriting (odborná tvorba textů), grafické podklady (fotky, logo atd.) a konečná fáze převedení do programového kódu. Takový proces je stěžejní pro objasnění jednotlivých fází tvorby webové stránky a náležitostí, které jsou k tomu potřebné. Zabrání se tak případným nedorozuměním mezi klientem a poskytovatelem služeb.

3.4.7 Materiální prostředí

Analyzovaná společnost sídlí v Brně a svoji kancelář má konkrétně v Brněnských Ivanovicích na poměrně lukrativní adrese v areálu komerčních objektů. Firma v rámci jednoho z čerstvě zrekonstruovaných objektů disponuje pronajatou kanceláří a současně může využívat plně vybavenou zasedací místnost. Taktéž má firma k dispozici ostatní zázemí budovy. Prostory působí celkově reprezentativně a jsou na dobré úrovni.

Firma má k dispozici vizitky, na kterých je ale použito velmi malé písmo, které navíc není v ryze kontrastní černé barvě na bílém podkladu, ale je zbarveno do odstínu šedi. To způsobuje horší čitelnost údajů. Navíc jsou na druhé straně vizitky uvedeny informace o projektu „benzíny.cz, který jak už bylo zmíněno v předchozí kapitole, není již aktuální. To může při obchodních jednáních působit zavádějícím dojmem a přivést řeč

na tento neúspěšný počín, což určitě není příjemné a žádoucí. Vizitky, které používá firma v současné době, jsou k dispozici v příloze č. 4.

Dalším z podpůrných prostředků je informativní leták s popisem nabízených služeb. Jeho obsah byl textově i strukturálně převzat z webových stránek, proto se v něm nacházejí stejné chyby, které jsou popsány v předchozí kapitole „3.6.4 Komunikační politika“. Aktuální informativní leták naleznete v příloze č. 5.

3.5 SWOT analýza

Na základě analýz PEST, oborového prostředí a vnitřních zdrojů podniku bude vypracována SWOT matice, která zobrazí zjištěné silné a slabé stránky podniku a současně identifikované příležitosti a hrozby. Jednotlivé znaky SWOT analýzy budou mezi sebou porovnávány a hodnoceny a následně bude pět nejdůležitějších z každé kategorie vzájemně porovnáváno v rámci konfrontační matice. Výsledek vzájemného působení naznačí vhodnou strategii, na kterou by se analyzovaný subjekt měl zaměřit.

- **Silné stránky**

Devizou společnosti BRUNENSIS.cz, spol. s r.o. jsou její pevné vazby s klienty. Firma toho docílila tím, že započala spolupráci s externími obchodníky z příbuzného, ovšem ne konkurenčního, oboru, kteří měli vlastní klientelu již vytvořenou. Díky nim mohla analyzovaná firma na již dříve vytvořené vazby navázat a dále je prohloubit. Svým individuálním přístupem ke každému klientovi se jí to podařilo. Mezi další přednosti patří způsob odměňování zaměstnanců a externích pracovníků, který se odvíjí od vykonané práce. Tím má firma velmi pozitivně nakloněnou nákladovou politiku ve svůj prospěch, jelikož je pevně navázána na úspěchy podniku. Mezi další výhodu lze vyzdvihnout zavedený a ověřený proces realizace zakázky u webových projektů. Díky tomuto postupu byly eliminovány potenciální nejasnosti vzniklé rozdílnými představami na počátku projektu. Firma je na trhu úspěšná, jelikož dokáže uspokojit marketingové potřeby menších podnikatelských subjektů, kteří je doposavad brali jako nedosažitelné nebo se o ně starali svépomocí. Díky vhodné kombinaci služeb a flexibilní cenové politice se

společnost dostane do atraktivních vod. Firma staví svá webová řešení na open source redakčním systému Joomla, což ji šetří náklady na vývoj jádra webových řešení a současně může využít širokou škálu rozšíření tohoto systému, což jí významně pomáhá při tvorbě webových řešení svým klientům. Individuální přístup ke každé zakázce zajišťuje vždy unikátní výsledek v grafické podobě webové prezentace, což významně oceňují zákazníci. Služby jsou dodávány po důkladném testování, vykazují tedy vysokou známku kvality.

- **Slabé stránky**

Negativum firmy spočívá v závislosti na jediné osobě, kterou je jednatel společnosti. Bezpochyby to má i své výhody, ovšem taková organizační struktura je nadmíru riziková. Při jakékoliv absenci, a nemusí se jednat nutně o dlouhodobou neschopnost, jednatele firmy se společnost může zhroutit. V oblasti propagace je nevyhovujícím prvkem zastaralé logo, které jasně neodráží základní hodnoty firmy. Webové stránky jsou pro firmu působící v takové oblasti nereprezentativní a i po obsahové stránce nesplňují požadavky, které budou zákazníci kladeny. Stránky mají navíc nízkou návštěvnost, nemohou proto plnohodnotně plnit svůj obchodní účel. Společnost pro svoje zviditelnění nevyužívá žádné reklamy nebo reklamních předmětů, což snižuje její potenciální povědomí a image před zákazníky. Dalším z neduhů podniku je neexistující systém vzdělávání, který by posunul zaměstnance či externisty dále v jejich schopnostech a dovednostech. Jelikož se jedná o mladou firmu, tak je pochopitelné, že nemá zavedené koncepční plánování, ovšem právě to jí brání v efektivním naplňování jejich cílů. Podnik najímá své zaměstnance na vedlejší pracovní poměr, což je pro něj ekonomicky výhodné, ovšem z hlediska budoucího vývoje takových zaměstnanců, zde panuje velké riziko, že například po dokončení vzdělání budou hledat jiné zaměstnání. Společnost nevyužívá žádný z osvědčených a užívaných ekonomických software, tudíž jí chybí potřebná data a informace pro rozhodování a plánování.

- **Příležitosti**

Pokles nebo sjednocení sazeb DPH je pro firmu příležitostí oslovit firmy nebo koncové spotřebitele, kteří nejsou plátcí DPH. Pro ně by se tak koncová cena snížila. Konec hospodářské krize a obnovení hospodářského růstu by zapříčinilo lepší ekonomickou situaci firem, které by tak mohly investovat více prostředků do marketingových služeb. Rostoucí internetová populace v České republice vyžaduje služby v online podobě. To s sebou nese příležitost ve formě nabídky takových produktů, které uspokojí potřeby koncových uživatelů. Pro analyzovanou firmu je příležitostí pro růst rozvoj e-commerce v českém prostředí. Tento obor zažívá velmi pozitivní období a na internet přesouvá své služby čím dál více firem. Tomu odpovídají i jejich potřeby a současně i pro analyzovanou společnost je prostředí internetu vhodným místem k oslovení nových zákazníků. Trh, na kterém se analyzovaná firma pohybuje, je atraktivní a vyznačuje se růstovým potenciálem do budoucna. Příležitostí pro firmu je také oslovení zákazníků konkurence. Jedná se subjekty, které již využívají například internetovou prezentaci či obdobné služby marketingu, proto je u nich šance na úspěch vyšší. Informace o klientech dané firmy jsou navíc velmi snadno dohledatelné, jelikož je většina firem zveřejňuje na vlastních webových stránkách jako referenci či doporučení. To, že se analyzovaná firma soustřeďuje na tvorbu webových stránek s následnou optimalizací zdrojového kódu a navíc poskytuje i grafické služby, jí dává skvělé možnosti pro vlastní propagaci. Nabídkou nových služeb z oblasti vývoje mobilních aplikací by společnost získala podpůrnou službu pro vlastní webová řešení a respektovala by dobový trend. Online školení nabízejí moderní a atraktivní možnost vzdělávání, která je navíc velice ekonomicky zajímavá.

- **Hrozby**

Hrozba poklesu cenové hladiny v české ekonomice by mohl způsobit přibrzdění nebo dokonce zamrznutí tuzemského hospodářství, což by ovlivnilo sklon firem k dalším investicím. Na trhu práce není dostatek IT odborníků s relevantním vzděláním, proto je zde riziko v podobě nutného zaškolování a prohlubování jejich znalostí, aby práci mohli plnohodnotně vykonávat. Navíc bez teoretického základu je ohrožena jejich schopnost

vnést do firmy nové pohledy, postupy a názory. Současně IT odborníci představují značný mzdový náklad, jelikož se jejich průměrná hrubá mzda pohybuje takřka až na dvojnásobku průměrné mzdy v ČR. Rozvoj technologie v oblasti internetových řešení způsobuje, že se na této síti profiluje čím dál více firem. Tím pádem roste konkurence a je pořád těžší a těžší se v ní prosadit. Aktivita, které firmě zajistily výsostné postavení před pár lety, jsou nyní nedostatečné a je potřeba je inovovat a aktivně se přizpůsobovat novým nárokům. Nezachycení nových trendů v oblasti technologie může znamenat ztrátu tržní pozice, přičemž technologický pokrok oboru, kde analyzovaná firma působí, je značný. Vstup do odvětví je poměrně snadný, neexistují významné překážky pro nové firmy. Společnost BRUNENSIS.cz, spol. s r.o. je firmou, která na trhu nepůsobí nikterak dlouho, proto i seznam jejích klientů není velký. Z toho pramení riziko, že při ztrátě několika velkých klientů se firmě markantně sníží tržby. Firma využívá webhostingové řešení od svého dodavatele, s čímž je spojeno riziko nedostupnosti nebo špatné funkčnosti serverů, na kterých provozuje analyzovaná společnost svá webová řešení, což se může negativně promítnout do vnímání klientů a poškodit ji v jejich očích. Automatické generátory stránek nabízejí lidem a firmám možnost vytvořit si stránky svépomocí a bez nutnosti znalosti programovacích jazyků atd., což analyzované firmě znesnadňuje působení na trhu.

Tabulka č. 9 - Matice SWOT analýzy

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
Individuální přístup k zákazníkům založený na pevných a dlouhotrvajících vazbách obchodníků	Závislost fungování firmy na jediné osobě
Způsob odměňování závislý na vykonané práci	Neodpovídající a zastaralé logo
Podrobně popsany a zavedený proces popisující realizaci zakázky při tvorbě webové stránky	Nereprezentativní webové stránky
Komplexní nabídka služeb	Nízká návštěvnost webových stránek
Webová řešení stavěná na open source redakčním systému Joomla	Nedostatečná reklama a reklamní prvky
Flexibilní cenová politika	Absence systému vzdělávání ve firmě
Jedinečný design vytvářených webových stránek	Absence dlouhodobého plánování brání v naplňování dlouhodobých cílů a vize firmy
Kvalita služeb	Společnost neposkytuje svým zaměstnancům hlavní pracovní poměr
	Ekonomický systém neposkytuje důležité informace a data pro strategické plánování
Příležitosti	Hrozby
Pokles respektive sjednocení sazeb DPH	Deflace - zamrznutí ekonomiky
Obnovení hospodářského růstu	Vysoká mzda IT odborníků
Rostoucí internetová populace	Malý počet IT odborníků se vzděláním v oboru
Rostoucí podíl podniků nakupujících elektronicky	Rychlý technologický pokrok
Atraktivní trh s růstovým potenciálem	Velká konkurence
Znalost klientů konkurence	Malé bariéry vstupu do odvětví
Vlastní znalost grafických, programátorských a optimalizačních prací	Ztráta strategicky důležitých klientů
Vývoj mobilních aplikací	Kvalita webhostingových služeb
Online kurzy za atraktivní ceny	Automatické generátory stránek

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

3.5.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Každý znak SWOT analýzy byl v rámci své kategorie posuzován z hlediska vzájemné důležitosti a to za pomoci stupnice od nuly až do jedné. Číslice jedna znamená, že posuzovaný znak je důležitější než jeho protějšek, 0,5 značí, že oba znaky jsou na stejné úrovni důležitosti a číslo 0 znamená, že hodnocený znak je méně důležitý než druhý porovnávaný. Hodnocený znak je vždy ten, který je uveden v řádku, porovnávaným je potom znak ve sloupci. Zbytek tabulky je zrcadlově dopočítán ze zadaných hodnot - od čísla 1 je odečtena zadaná hodnota. Do dalšího porovnávání postupuje z každé kategorie pouze pět dalších znaků s nejvyšší vahou.

Tabulka č. 10 - Hodnocení váhy silných stránek

ANALÝZA SILNÝCH STRÁNEK	Individuální přístup k zákazníkům...	Způsob odměňování závislý na...	Podrobně popsany a zavedeny...	Komplexní nabídka služeb	Webová řešení stavěná na open source...	Flexibilní cenová politika	Jedinečný design vytvářených...	Kvalita služeb	SOUČET	VÁHA
Individuální přístup k zákazníkům...	X	1	1	0,5	0	1	0	0	3,5	12,28%
Způsob odměňování závislý na...	0	X	0,5	0	0	1	0	0	1,5	5,26%
Podrobně popsany a zavedeny...	0	0,5	X	0,5	0	1	0	0	2	7,02%
Komplexní nabídka služeb	0,5	1	0,5	X	0	1	0,5	0	3,5	12,28%
Webová řešení stavěná na open source...	1	1	1	1	X	1	0,5	0,5	6	21,05%
Flexibilní cenová politika	0	0	0	0	0	X	0	0	0	0,00%
Jedinečný design vytvářených...	1	1	1	1	0,5	1	X	0,5	6	21,05%
Kvalita služeb	1	1	1	1	0,5	1	0,5	X	6	21,05%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 11 - Hodnocení váhy slabých stránek

ANALÝZA SLABÝCH STRÁNEK	Závislost fungování firmy na...	Neodpovídající a zastaralé logo	Nereprezentativní webové stránky	Nízká návštěvnost webových...	Nedostatečná reklama a reklamní...	Absence systému vzdělávání	Absence dlouhodobého plánování...	Společnost neposkytuje svým...	Ekonomický systém...	SOUČET	VÁHA
Závislost fungování firmy na...	X	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	7	19,44%
Neodpovídající a zastaralé logo	0	X	0	0	1	0	1	1	1	4	11,11%
Nereprezentativní webové stránky	0	1	X	0	0,5	0,5	0	1	1	4	11,11%
Nízká návštěvnost webových...	0	1	1	X	1	0,5	0,5	1	1	6	16,67%
Nedostatečná reklama a reklamní...	0	0	0,5	0	X	0	0,5	1	1	3	8,33%
Absence systému vzdělávání	0,5	1	0,5	0,5	1	X	1	1	1	6,5	18,06%
Absence dlouhodobého plánování...	0,5	0	1	0,5	0,5	0	X	0,5	0,5	3,5	9,72%
Společnost neposkytuje svým...	0	0	0	0	0	0	0,5	X	0	0,5	1,39%
Ekonomický systém...	0	0	0	0	0	0	0,5	1	X	1,5	4,17%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 12 - Hodnocení váhy příležitostí

ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTI	Pokles respektive sjednocení...	Obnovení hospodářského růstu	Rostoucí internetová populace	Rostoucí podíl podniků nakupujících...	Atraktivní trh s růstovým potenciálem	Znalost klientů konkurence	Vlastní znalost grafických, programátor...	Vývoj mobilních aplikací	Online kurzy za atraktivní ceny	SOUČET	VÁHA
Pokles respektive sjednocení...	X	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0	1	2,78%
Obnovení hospodářského růstu	1	X	1	0	0	0,5	0	0,5	0,5	3,5	9,72%
Rostoucí internetová populace	0,5	0	X	0	0	0	0	0,5	0,5	1,5	4,17%
Rostoucí podíl podniků nakupujících...	1	1	1	X	0,5	1	0,5	1	0	6	16,67%
Atraktivní trh s růstovým potenciálem	1	1	1	0,5	X	1	0,5	1	0,5	6,5	18,06%
Znalost klientů konkurence	1	0,5	1	0	0	X	0	0,5	0	3	8,33%
Vlastní znalost grafických, programátor...	1	1	1	0,5	0,5	1	X	1	1	7	19,44%
Vývoj mobilních aplikací	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0	X	0,5	2,5	6,94%
Online kurzy za atraktivní ceny	1	0,5	0,5	1	0,5	1	0	0,5	X	5	13,89%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 13 - Hodnocení váhy hrozeb

ANALÝZA HROZEB	Deflace - zanrnznutí ekonomiky	Vysoká mzda IT odborníků	Malý počet IT odborníků se vzděláním..	Rychlý technologický pokrok	Velká konkurence	Malé bariéry vstupu do odvětví	Ztráta strategicky důležitých...	Kvalita webhostingo- vých služeb	Automatické generátory stránek	SOUČET	VÁHA
Deflace - zanrnznutí ekonomiky	X	0,5	1	0,5	0	0,5	0	0,5	0	3	8,33%
Vysoká mzda IT odborníků	0,5	X	1	0,5	0	0,5	0	0	0	2,5	6,94%
Malý počet IT odborníků se vzděláním..	0	0	X	0	0	0	0	0	0,5	0,5	1,39%
Rychlý technologický pokrok	0,5	0,5	1	X	0,5	1	0	0,5	1	5	13,89%
Velká konkurence	1	1	1	0,5	X	1	0,5	1	1	7	19,44%
Malé bariéry vstupu do odvětví	0,5	0,5	1	0	0	X	0	0,5	0,5	3	8,33%
Ztráta strategicky důležitých...	1	1	1	1	0,5	1	X	1	1	7,5	20,83%
Kvalita webhostingo- vých služeb	0,5	1	1	0,5	0	0,5	0	X	0,5	4	11,11%
Automatické generátory stránek	1	1	0,5	0	0	0,5	0	0,5	X	3,5	9,72%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z postoupiivších znaků SWOT analýzy je níže sestavena konfrontační matice. Každá dvojice parametrů je porovnávána z hlediska jejich vztahu a působení. Hodnocení nabývá hodnot na stupnici od -3 do 3, přičemž při vzájemném působení pro analyzovaný subjekt znamená číslice:

- **3 - velmi dobré;**
- **2 - dobré;**
- **1 - mírně pozitivní;**
- **0 - parametry spolu nesouvisí;**
- **-1 - mírně negativní**
- **-2 - špatné**
- **-3 - velmi špatné**

V příslušném poli konfrontační matice je zaznamenán výsledek a po stranách je uveden součet celkového působení daného parametru.

Tabulka č. 14 - Konfrontační matice SWOT analýzy

		SILNÉ STRÁNKY					SLABÉ STRÁNKY					SOUČET
		Individuální přístup k zákazníkům založených na pevných a dlouhotrvajících vazbách obchodníků	Komplexní nabídka služeb	Webová řešení stavěná na open source redakčním systému Joomla	Jedinečný design vytvářených webových stránek	Kvalita služeb	Závislost fungování firmy na jediné osobě	Neodpovídající a zastaralé logo	Nereprezentativní webové stránky	Nízká návštěvnost webových stránek	Absence systému vzdělávání ve firmě	
PŘÍLEŽITOSTI	Obnovení hospodářského růstu	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	4
	Rostoucí podíl podniků nakupujících elektronicky	0	0	0	0	1	0	0	0	-1	0	0
	Atraktivní trh s růstovým potenciálem	0	2	0	1	2	0	0	0	1	0	6
	Vlastní znalost grafických, programátorských...	0	0	0	0	0	0	3	3	3	0	9
	On-line kurzy za atraktivní ceny	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	4
HROZBY	Rychlý technologický pokrok	0	-1	1	1	0	0	0	0	0	-2	-1
	Velká konkurence	1	1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-5
	Ztráta strategicky důležitých klientů	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2
	Kvalita webhostingových služeb	0	0	-1	-1	-2	0	0	0	-1	0	-5
	Automatické generátory stránek	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2
SOUČET		1	3	0	1	1	0	2	2	2	0	

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Výsledky vzájemného působení jednotlivých znaků jsou shrnuty v následující tabulce. Vyplývá z nich strategie, na kterou by se firma BRUNENSIS.cz, spol. s r.o. měla soustředit. V tomto případě se jedná o strategii W-O, kdy firma využívá příležitostí, aby omezila svoje chyby. Jedná se o konzervativní podnikatelský přístup, který má za účel posílit pozici podniku.

Tabulka č. 15 - Výsledek SWOT analýzy

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
PŘÍLEŽITOSTI	10	13
HROZBY	-4	-7

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Závěrečnou částí diplomové práce je vytvoření marketingové strategie pro firmu BRUNENSIS.cz, spol. s r.o. Základem pro tvorbu strategie jsou výsledky šetření, které byly provedeny v analýze současného stavu. Návrhové řešení odhaluje problémové oblasti a doporučuje možná řešení. Marketingové strategie by analyzované společnosti měla vylepšit tržní postavení a pomoci získat prostředky pro její další rozvoj.

Společnost realizuje strategii tržní orientace, když segmentem trhu, na který se zaměřuje, jsou živnostníci a malé a střední firmy. S touto strategií se firma na trhu uchytila a získala několik bonitních klientů. Firmě ale chybí dlouhodobější plán rozvoje a všeobecně se firma nedostatečně věnuje plánování.

4.1 Marketingové cíle

Pro zavedení marketingové strategie pro firmu BRUNENSIS.cz, spol. s r.o. je nutné definovat základní marketingové cíle. Ty musí být přesně definované, měřitelné, musejí mít vyměřený časový horizont a taky přiřazené zdroje.

Jelikož základním motivem podnikatelské činnosti je generování zisku, ani analyzovaná firma není výjimkou. Kladný výsledek hospodaření umožní firmě další rozvoj, zajistí ji pevnější pozici na trhu a v neposlední řadě poskytne finanční uspokojení jejím majitelům. Aby společnost generovala dostatečný zisk, je nutné dosáhnout nízkých nákladů a vysokých tržeb. Právě růst tržeb je základním marketingovým cílem firmy.

- Zvýšení konverzního poměru webové stránky na 1 % do 6 měsíců od zavedení změn.
- Zvýšení počtu unikátních návštěv na webových stránkách o 100 % do 12 měsíců od zavedení změn.
- Snížení míry okamžitého opuštění webové stránky na 35 % do 3 měsíců od zavedení změn.

- Zvýšení průměrné doby trvání návštěvy webové stránky o 100 % do 3 měsíců od zavedení změn.
- Zavedení pravidelného systému měření spokojenosti zákazníků do 12 měsíců.

4.2 Marketingová strategie

Analyzovaná firma je mladá a na trhu funguje pouze necelé tři roky. Tím je jasné, že nemá pevně vybudované zázemí. Společnost staví svá webová řešení na open source redakčním systému Joomla, což ji dává možnost vyvíjet dynamické webové stránky bez nutnosti tvorby a aktualizace jádra. Nepotřebuje tak věnovat své personální kapacity do vývoje a může se soustředit na samotnou tvorbu webových prezentací. Redakční systém Joomla je v současné době technicky na velmi dobré úrovni a pokračuje ve vzrůstajícím tempu inovací. Jedná se o jeden z nejpoužívanějších redakčních systémů na světě. Jeho technické možnosti jsou rozsáhlé, proto je možné stavět na něm nejrozumnější webové řešení. Firma je velmi kreativní ve svých grafických provedeních, výsledkem čehož jsou unikátní webové prezentace. Nabídka služeb je pro cílové zákazníky komfortní a uspokojuje kompletně jejich potřeby. Ke každému zákazníkovi je přistupováno individuálně, což velmi oceňují a analyzované firmě vracejí svojí loajalitou. Na těchto věcech by společnost měla zakládat své podnikání i v budoucnu.

Na základě výsledků analýzy SWOT by firma měla využít příležitostí a eliminovat své slabé stránky, které jí brání v naplňování podnikových cílů. Odpovídá tomu strategie „MINI-MAXI“, kde využije příležitostí, které se jí nabízí a odstraní svoje slabé stránky. Jedná se o opatrný podnikatelský přístup, od kterého se očekává zlepšení pozice podniku na trhu. Taková strategie je pro podnik vhodná i skrze jeho krátkou dobu fungování. Po odstranění těchto slabých stránek se navíc firmě otevrou možnosti pro využití dalších tržních příležitostí, které byly identifikovány v rámci SWOT analýzy.

4.2.1 Strategie segmentace, targetingu, positioningu

Produktová nabídka firmy odpovídá potřebám menších organizací. Analýza zákazníků ukázala, že převážnou část zákazníků firmy tvoří právě malé podniky. Firma

dokáže uspokojit jejich potřeby a je pro ně současně cenově atraktivní. Většinou se jedná o takové podniky, které jsou řízeny jedinou vůdčí osobností (majitelem), která stojí i za vybudováním celé firmy. Z toho důvodu u těchto zákazníků firma využije svůj individuální přístup ke každému zákazníkovi, což je z jejich strany náležitě oceněno stabilními vztahy. Individuálnímu přístupu nahrává také geograficky blízká pozice klientů firmy.

U středních podniků jsou požadavky rozsáhlejší, není jich tak velké množství a obvykle je u takového druhu firem mnohem těžší uspět s nabídkou služeb. Je to z toho důvodu, že tyto společnosti by svoji činnost na trhu bez marketingových nástrojů neudržely, proto již s dodavateli spolupracují. Je tedy nejdříve nutné společnost přesvědčit o větším přínosu řešení analyzované firmy než je tomu doposavad.

Mikropodniky mají většinou omezené finanční zdroje, navíc je u nich časté, že nejsou plátcí daně z přidané hodnoty. To hovoří v neprospěch nabízených řešení analyzovaného subjektu. Mikropodniky většinou poptávají služby co nejlevnější a nepřikládají takovou důležitost kvalitě jejich provedení.

Firma by na základě výše popsaného měla věnovat pozornost segmentu malých firem, jelikož v této oblasti dokáže nejlépe uspokojovat potřeby zákazníků a využít tak svých silných stránek. Odlišení se od konkurentů a dostat se do podvědomí potenciálních zákazníků by měla analyzovaná firma docílit svojí marketingovou vizitkou. V segmentu malých firem je vhodné nepůsobit dojmem veliké a bohaté společnosti, jelikož si to zákazníci automaticky vyloží tak, že služby pro ně budou dražší, než co jsou ochotni vydat. Na druhou stranu ale zákazníci očekávají profesionální úroveň služeb za adekvátní cenu. Proto, aby analyzovaná firma působila požadovaným dojmem, je nutné, aby měla na vynikající úrovni věci, kterými se prezentuje. Je to totiž současně její vizitka a klienti si na základě těchto věcí udělají o firmě obrázek, který je do budoucna hodně těžké změnit.

4.2.2 Produkt

Nabídka služeb v současnosti uspokojuje potřeby klientely, na kterou se firma zaměřuje. Ovšem do budoucna mohou tito zákazníci začít poptávat služby odpovídající právě nastoupivším trendům. Technologické prostředí IT oboru spěje rychle kupředu a je běžné, že v dnešní době využívají lidé mobilní telefony na procházení internetu. Webové stránky by pro mobilní telefony měly být čím dál častěji uzpůsobovány, dokonce je stále běžnější vytvářet mobilní verzi webové stránky či přímo mobilní aplikaci. Takové služby analyzovaná firma v nabídce nemá, proto by bylo vhodně začít o takové variantě uvažovat a do budoucna ji do produktového portfolia zařadit.

4.2.3 Cena

V oblasti cenové politiky by bylo dobré vystavit základní ceník služeb na webové stránky, případně přidat ceník i do tištěných materiálů. V současné chvíli se zákazník o cenách, vyjma osobního kontaktu, nemá jak dozvědět. Jelikož je cena jedním ze základních kritérií při rozhodování, je tento fakt u „neznámé“ firmy k neprospěchu věci.

Webové stránky a tištěné materiály by kromě základního ceníku hodinových sazeb měly obsahovat i ukázky již uskutečněných prací podle zaměření daného řešení s přibližným rozpočtovým vyjádřením dané zakázky. Taková informace je pro návštěvníka respektive potenciálního klienta firmy daleko užitečnější, nežli hodinová sazba práce. A to z toho důvodu, že si zákazník těžko dokáže představit časovou náročnost daného řešení, tudíž by mu hodinové vyjádření nic neřeklo.

Potenciálnímu klientovi by měl být zdůrazněn systém rozpočtování zakázek. Cena je pouze jedna z proměnných výsledné ceny, proto by zákazník měl mít i povědomí o časové náročnosti jednotlivých úkonů. Některé firmy se na trhu prezentují velmi nízkými hodinovými sazbami, ovšem bohatě si to vykompenzují následným navýšením časové náročnosti. Proti takovým zavádějícím informacím konkurence je potřeba se vymezit a zákazníka o celém způsobu výpočtu komplexní cenové nabídky podrobně informovat.

4.2.4 Distribuce

V případě distribuční strategie lze firmě doporučit, aby své obchodníky více zaškolila do problematiky webových řešení a grafických prací, aby byli schopni jednat s klientem více samostatně a nebyla tak potřeba pravidelná účast jednatele společnosti. Jelikož je právě on stěžejním článkem celé firmy, významně by to odlehčilo jeho pracovní agendě. V rámci této změny by bylo vhodné také jednoznačně vymezit pravomoci obchodníka v oblasti poskytování slev.

4.2.5 Komunikační politika

Jelikož se sama firma tvorbou komunikačních nástrojů zabývá, je nutné, aby ji sama měla na perfektní úrovni. V současné chvíli tomu tak není a odhalila to i SWOT analýza. Aby společnost odrážela kvalitu nabízených služeb a zdůraznila designovou unikátnost jimi tvořených materiálů, navrhuji vytvořit nové logo a webové stránky.

- **Logotyp**

Návrh nového loga firmy vychází z původní barevné kombinace světle a tmavě zelené barvy. Logo se skládá pouze z graficky zpracovaného názvu společnosti. Není přiřazen žádný další doplňující prvek. Jméno firmy je vykresleno ve stylu písma, které je velmi moderní, netradiční a přitom perfektně čitelné. Graficky byl v logu název společnosti rozdělen na „brunen“, což odpovídá slovu „Brno“, a zbytek. Zdůrazňuje se tím základní odkaz patriotismu, jež se zakladatelé snaží firmě vštěpit. Pod logem se skrývá popisek „Future brand“, který vyzdvihuje dynamiku a progres podniku. Od zdůrazňování právní formy podniku, spol. s r.o., bylo v logu zcela upuštěno. Dominantní světle zelenkavá barva vyzařuje energii. Od navrhovaného logotypu se po grafické a stylistické stránce budou odvíjet i další uvažovaná řešení. Celkově je logo velmi mladistvé a hravé, přitom ale působí dostatečně seriózním dojmem. Výslednou navrhovanou podobu můžete vidět na obrázku níže.

Obrázek č. 4 - Návrh nového logotypu



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

- **Webové stránky**

Použité barvy a celkový grafický návrh je inspirován a čerpá z nového logotypu. Navrhovaná podoba webové prezentace zavádí moderní prvky a funkce. Hlavní změnou je využití celé šířky monitoru u zelených pruhů, které prolínají celý web. Internetová prezentace tak na monitorech s vysokým rozlišením nebude působit miniaturním dojmem a vyplní okrajové části. Koncepce webové stránky není nikterak omezena výškou a je tedy možné do ní vložit libovolně dlouhý text, který se bude myší nebo posuvníkem rolovat. Dominantním prvkem na stránce je grafický banner, který plní poutací interaktivní funkci webu. Skladba menu doznala změn, když přibyla položka „ceník“, která je z marketingového hlediska velmi důležitá, položka „marketing“ byla přejmenována na „služby“, což po obsahové stránce lépe odpovídá nabídce firmy, a položka „benzíny.cz“ byla odstraněna, jelikož již není aktuální. Na klíčové služby upozorňují a přesměrovávají odkazy i z dalších podstránek, aby se zvýšila pravděpodobnost návštěvy stránky obsahující portfolio všech služeb. Z této stránky je potom žádoucí přesunout návštěvníka k referencím, odkud by už v ideálním případě následovala nezávazná poptávka služeb vyplněním webového formuláře. Schéma ideálního průchodu návštěvníka webovou stránkou naleznete na obrázku níže.

Obrázek č. 5 - Požadovaný postup zákazníka webovou stránkou



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Obsahová stránka musí přesně odpovídat aktuálním nabízeným službám firmy. Jakékoliv rozpory mezi prezentovanými skutečnostmi a realitou působí značně zavádějícím dojmem a mohou firmu znevěrohodnit. Standardem by taktéž měla být pravidelná aktualizace stránek a to za účelem poskytnutí aktuálních informací o firmě.

Obrázek č. 6 - Navrhovaná podoba webové prezentace



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Od nového grafického designu, struktury webové stránky a smysluplného obsahu očekávám zvýšení konverzního poměru a to na dvojnásobnou hodnotu odpovídající jednomu procentu, což by odpovídalo všeobecnému průměru u dobře zpracovaných webových stránek.

Optimalizací zdrojového kódu pro vyhledávače se zaměřením na klíčová slova, jež budou odpovídat poskytovaným službám firmy, je v plánu dosáhnout většího přílivu zákazníků. Přizpůsobení webové stránky potřebám vyhledávacích robotů bude provedeno dle harmonogramu prací, ovšem výsledky se dostaví až s časovým odstupem. Je proto pravděpodobné, že ovoce těchto úprav firma naplno sklídí až v delším časovém horizontu. Očekávaný přírůstek návštěvnosti z fulltextových vyhledávačů díky SEO jsou dva noví unikátní návštěvníci za den. Tento předpoklad vychází z analýzy současných pozic ve vyhledávacích a jejich očekávaného zlepšení aplikací SEO.

4.2.6 Lidé

Pro zvýšení úrovně vzdělanosti zaměstnanců analyzované firmy je výhodné využít nabídky online kurzů. Tyto studijní programy nabízí na internetu mnoho firem a nejsou dramatickou ekonomickou zátěží. Školení doporučuji primárně u obchodních zástupců, u kterých by mělo největší efektivitu, jelikož jejich technické znalosti jsou omezené. Navíc by současně díky nově nabytým znalostem mohli plnit lépe distribuční funkci, která je popsána v kapitole 4.2.4 „Distribuce“.

4.2.7 Procesy

Návrh na vylepšení procesů směřuje k vylepšení funkcionality webové stránky z hlediska cenové politiky. Na webové stránky doporučuji přidat cenovou kalkulačku, která by potenciálním klientům nastínila rámcový finanční rozpočet jejich požadavků. Nabídka by byla neoficiální a nebyla pro firmu nikterak závazná, ovšem zákazníkům by poskytla cenné informace. Pro analyzovanou společnost je takové řešení výhodné z toho důvodu, že jí odpadne práce s podrobným rozpočtováním zakázek, které jsou nereálné hned od začátku z důvodu odlišné cenové představy zákazníka.

Zavedení pravidelného systému měření spokojenosti zákazníků získá cenná data o názoru klientů na kvalitu a ostatní parametry poskytovaných služeb. Díky tomu bude disponovat podklady pro případné celkové zlepšení poskytovaných služeb. Měření spokojenosti navrhuji realizovat formou online dotazníku, který bude rozesílán strategicky důležitým a dlouhodobým zákazníkům. K tomuto záměru je možné využít nástroje firmy google, které firma už v současné chvíli využívá. Celý formulář by měl být anonymní, aby klienti necítili tlak, že případný negativní komentář může ovlivnit vzájemných obchodní vztah.

4.2.8 Materiální prostředí

Pro zajištění dobrého mínění o firmě a kvalitě jejich služeb navrhuji novou podobu firemních vizitek a propagačních materiálů. Za zvážení stojí rovněž polep vozidla, které je užíváno ke služebním cestám, firemním logem a popisem základní nabídky služeb. Jelikož ale vozidlo není majetkem firmy, je tento krok na zvážení majitele vozidla, kterým je jednatel firmy.

- **Firemní vizitky**

Nové navštívenky poskytují informace pouze o firmě samotné, není zde již uvažován projekt „benzíny.cz“, který je ve fázi ukončení. Vizitky jsou oboustranné, přičemž plocha, kterou dříve zabírala prezentace projektu „benzíny.cz“ je vyplněna z jedné poloviny novým logem společnosti a na druhé polovině jsou symbolicky umístěny skici dominant města Brna. Pro každého pracovníka je uvažována jiná architektonická či historická chloubka města Brna, čímž se stane každá vizitka unikátní. Tyto malby byly přesunuty ze zadní části vizitky, která má tak nyní ryze decentní charakter. Splní tak dokonale svůj informativní účel a nebude ubírat pozornost čtenáře nikam jinam. Použité písmo je podstatně větší než na dosavadních vizitkách a na bílém podkladu lépe kontrastuje užitím odstínů tmavě zelené barvy namísto odstínů šedi. Návrh nových vizitek následuje na obrázku níže.

Obrázek č. 7 - Návrhy firemních vizitek



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

- **Propagační materiály**

Hlavní změnou nového letáku je jeho obsahová stránka. Cílem letáku je poskytnout jeho čtenáři alespoň základní obraz o ceně možných řešení. Inspirace vychází

z nově navrhované položky webových stránek „ceník“. V letáku jsou uvedeny ukázkové práce včetně jejich rozpočtového rozpětí. To čtenáři pomůže pochopit rozdíly mezi různými úrovněmi webových řešení a současně to nastíní cenovou politiku společnosti. Pro klienta je tak mnohem snazší srovnání jednotlivých nabídek od konkurenčních firem. Současně pro základní obchodní vyjednávání není potřeba zpracovávat podrobnou kalkulaci a grafický návrh, což firmě uspoří čas. Grafické zpracování vychází z logotypu, co se stylu a použitých barev týče. Návrh nového letáku můžete vidět na obrázku níže.

Obrázek č. 8 - Návrh propagačního letáku



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4.3 Hodnocení z ekonomického hlediska

V této kapitole budou vyčísleny náklady na zavedení navrhovaných opatření a současně budou uvedeny předpokládané výnosy, které by mělo aplikování změn vyvolat.

Všechny ceny jsou uvažovány bez DPH. U nákladů je jejich finanční vyjádření pouze orientační, jelikož až na online kurzy, je firma schopna všechny prvky vytvořit svépomocí. Použité ceny za hodinovou sazbu práce vycházejí z platného ceníku firmy.

4.3.1 Náklady

- **Logotyp**

Tabulka č. 16 - Náklady vytvoření logotypu

	Množství	Jednotka	Jednotková cena	Cena celkem
Grafické práce	17	hod	650 Kč	11 050 Kč
Export do vhodných formátů	1,5	hod	650 Kč	975 Kč
Celkem				12 025 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

- **Webové stránky**

Tabulka č. 17 - Náklady vytvoření webové stránky

	Množství	Jednotka	Jednotková cena	Cena celkem
Grafické práce	24	hod	650 Kč	15 600 Kč
Vytvoření šablony	6	hod	790 Kč	4 740 Kč
CSS	14	hod	790 Kč	11 060 Kč
Podstránky	28	hod	790 Kč	22 120 Kč
Plnění obsahem	10	hod	790 Kč	7 900 Kč
SEO	14	hod	790 Kč	11 060 Kč
Celkem				72 480 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

- **Online kurzy**

Pro každého obchodního zástupce jsou uvažovány tři blokové školení v intervalu 6 měsíců. Obchodníci se nebudou školit zároveň, nýbrž po sobě.

Tabulka č. 18 - Náklady online školení

	Množství	Jednotka	Jednotková cena	Cena celkem
Obchodní zástupce	6	ks	3 990 Kč	23 940 Kč
Celkem				23 940 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

- **Firemní vizitky**

Tabulka č. 19 - Náklady vytvoření vizitek

	Množství	Jednotka	Jednotková cena	Cena celkem
Grafické práce	4	hod	650 Kč	2 600 Kč
Tisk 4 druhů vizitek	2000	ks	1,40 Kč	2 800 Kč
Celkem				5 400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

- **Propagační materiály**

Tabulka č. 20 - Náklady vytvoření letáku

	Množství	Jednotka	Jednotková cena	Cena celkem
Grafické práce	7	hod	650 Kč	4 550 Kč
Tisk A4 - barva 4	1000	ks	2,50 Kč	2 500 Kč
Celkem				7 050 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

- **Systém měření spokojenosti zákazníků**

Tabulka č. 21 - Náklady vytvoření dotazníku měřící spokojenost zákazníků

	Množství	Jednotka	Jednotková cena	Cena celkem
Dotazník - spokojenost	15	hod	390 Kč	5 850 Kč
Celkem				5 850 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4.3.2 Výnosy

Výnosy plynoucí z navrhovaných opatření jsou očekávány díky nárůstu nových zákazníků zavedením nové firemní identity.

Vytvořením nových webových stránek včetně nové grafické, strukturální i obsahové stránky očekáváme lepší prezentaci služeb společnosti potenciálním klientům. Společně s novými propagačními materiály v podobě firemních vizitek a informativního letáku předpokládáme zvýšení konverzního poměru na hodnotu jednoho procenta. Optimalizací zdrojového kódu pro vyhledávače bychom měli dosáhnout výrazného zvýšení návštěvnosti webové stránky. To by se společně mělo promítnout do navázání spolupráce s novými zákazníky a následně do navýšení tržeb. Pro finanční vyjádření budeme uvažovat, že hodnota nové zakázky bude ve výši 50.000,- Kč, což odpovídá průměrné výši zakázek analyzované společnosti.

Tabulka č. 22 - Výnosy plynoucí získáním nových zákazníků

Noví návštěvníci/rok	Konverzní poměr	Noví klienti/rok	Průměrná hodnota nové zakázky	Výnosy/rok
635	1%	6,35	50 000 Kč	317 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4.4 Časový harmonogram

Časový harmonogram ukazuje průběh zpracování všech navrhovaných řešení. Nemusí být nutně aplikovány všechny změny, ovšem některé z nich mají navazovací souvislosti. Týká se to vytvoření nové firemní identity. V její první části je navrženo vytvoření nového logotypu, čímž se dopomůže i k vytvoření celého firemního stylu. Tím jsou myšleny barevné kombinace, styl loga apod. Na základě loga bude následně navržena podoba webové prezentace, firemní vizitky a propagační materiály. Vytvoření těchto prvků bez nového firemního stylu by určitě bylo pro firmu prospěšné, ovšem celkový účinek byl nebyl tak velký, jak je popisováno v dřívějších kapitolách. Podrobný

harmonogram zavádění jednotlivých řešení ilustruje tabulka níže. Čísla sloupců odpovídají měsícům v chronologickém uspořádání.

Tabulka č. 23 - Časový harmonogram

Návrh	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Nový logotyp	X	X										
Nové firemní webové stránky			X	X	X	X						
Online kurzy		X		X		X		X		X		X
Nové firemní vizitky				X								
Nové propagační materiály					X							
Měření spokojenosti zákazníků							X					

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Jelikož se analyzovaná firma zabývá marketingovou činností, je v jejích možnostech zajistit si vytvoření nové firemní identity svépomocí. Proto jednotlivé kroky na sebe vzájemně navazují a jsou rozprostřeny do všech dvanácti měsíců. Firma si nemůže dovolit podniknout všechny akce současně, i kdyby to bylo možné, jelikož by tím významně vyčerpala svoji pracovní kapacitu pro zpracování zakázek svých klientů.

Na tvorbu loga respektive vytvoření nového firemního stylu jsou uvažovány dva měsíce, jelikož je to činnost, při níž je potřeba neustále se radit s pracovním týmem i okolím, zvažovat jednotlivé varianty apod., než se vybere finální podoba. V případě tvorby webové prezentace je každý měsíc vyhrazen pro jednotlivé části: návrh struktury a rozmístění prvků, zpracování do grafické podoby, tvorba obsahu, optimalizace zdrojového kódu pro vyhledávače. Externí online školení obchodních zástupců budou zajištěna v pravidelném dvoutměsíčním intervalu. Zajištění nových firemních vizitek a propagačních materiálů a jejich následný tisk je otázkou jednoho měsíce. U těchto dvou věcí budou využity externí firmy pro zajištění tisku, proto je nutné včas zajistit objednávku u těchto dodavatelů, aby nedošlo ke zpoždění. Vytvoření systému měření spokojenosti zákazníků je věnováno období jednoho měsíce a to až po skončení předchozích prací, aby byla uvolněna pracovní kapacita společnosti.

4.5 Přínosy a nevýhody

Realizací doporučených návrhů dojde k lepší propagaci společnosti a ta se tím pádem lépe vyprofiluje vůči konkurenčním firmám. Dojde tak k lepšímu vnímání analyzovaného podniku v očích potenciálních zákazníků. Nový firemní styl společně s upravenými marketingovými nástroji bude nápomocen lepší prezentaci podniku a jeho služeb. Současně nabídne klientům pohodlnější způsob, jak si opatřit podklady nutné pro rozhodování. To vše by mělo přinést nové zákazníky, kteří zajistí společnosti vyšší tržby. Zavedení systému měření spokojenosti stávajících zákazníků poskytne analyzovanému subjektu cenné informace o stávající úrovni služeb, které svým klientům poskytují. Firma tak bude moci reagovat na případné nedostatky a celkově tím pádem posílit individuální vazby se zákazníky. Využití online formy školení zaměstnanců, konkrétně obchodních zástupců, se firmě vyplatí ve formě úspory času, kterou jednatel společnosti věnuje obchodním schůzkám. Obchodní zástupci získají odborné znalosti a budou moci i technické věci řešit přímo se zákazníkem bez nutné účasti kohokoliv dalšího. Celkově se aplikace návrhů projeví ve zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Jelikož je firma schopna vytvořit si marketingové nástroje vlastními silami, nevzniknou jí tím takové náklady, které by musela vynaložit v případě, že by návrhy nechala zpracovat jinou společností. Analyzovaná firma ovšem odměňuje své zaměstnance na základě vykonané práce, tudíž to pro ni určitý finanční dopad mít bude. Jeho výše přímo závisí na aktuálním stavu zakázek. Proto implementace návrhů v časovém harmonogramu předpokládá kontinuální průběh zavádění doporučených změn, aby nedošlo k narušení plynulého chodu podniku. Objednání online kurzů pro své obchodní zástupce znamená nezpochybnitelné náklad, který bude muset firma vynaložit, nepředstavuje ale nikterak drastickou sumu.

ZÁVĚR

Z pohledu dnešní doby a tržního hospodářství je pro jakoukoliv firmu velmi těžké udržet se na trhu a vykazovat dobré výsledky. Primárně nezáleží na tom, jak je společnost velká, jakou má historii, prestiž atd., důkazem toho jsou pády velkých korporací, čehož jsme byli hlavně v průběhu hospodářské krize často svědky. Technologický pokrok je obrovský a neustálý, proto je pro každý podnik stěžejní, jak se dokáže neustálým změnám přizpůsobit, případně jak dokáže těchto změn využít ve svůj prospěch. S tím souvisí nutnost v současných podmínkách realizovat marketingově orientovaný přístup k podnikání. Právě zákazníci předurčují potenciální úspěch a pád firem. Ostatně jsou to právě oni, kteří díky výrobkům uspokojují své potřeby. Pro správnou orientaci na trhu je třeba mít vypracovanou marketingovou strategii, která firmě dopomůže ke splnění jejich cílů.

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě analýz sestavit vhodnou marketingovou strategii pro začínající společnost, která působí v oblasti tvorby webových stránek a okrajově se zabývá i marketingovou činností.

Na základě teoretických poznatků byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy. V rámci analýzy vnějšího prostředí byly zkoumány vnější vlivy politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické povahy. Dále se analýza týkala oborového prostředí, přičemž byl zkoumán trh a odvětví. Při posuzování vnitřních faktorů, které na firmu působí, byly identifikovány vize a cíle společnosti, analyzovány tržby, zákazníci a vnitřní prostředí podniku. Na tyto analýzy bylo navázáno zkoumáním marketingových nástrojů společnosti. To vše odhalilo silné a slabé stránky firmy a současně příležitosti a hrozby, které v jejím okolí panují. Jako silné stránky byly vyhodnoceny: individuální přístup k zákazníkům, komplexní nabídka služeb, využívané jádro pro webová řešení, jedinečný design vytvářených webových prezentací a kvalita poskytovaných služeb. Mezi slabé stránky byly zařazeny: závislost fungování firmy na osobě jednatele, zastaralé a charakteru firmy neodpovídající logo, nereprezentativní a obsahově nepřesné webové stránky s nízkou návštěvností a absence systému vzdělávání pro zaměstnance. Příležitosti byly identifikovány v podobě očekávaného obnovení hospodářského růstu v České

republike, rostoucí podíl podniků, které nakupují elektronicky, působení na atraktivním trhu s růstovým potenciálem, možnost vytvořit si mnohé marketingové nástroje svépomocí a nabídka online kurzů za atraktivní ceny. Za hrozby jsou považovány rychlý technologický pokrok, velká konkurence, ztráta strategicky důležitých klientů, kvalita webhostingových služeb a automatické generátory webových stránek. Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby byly sumarizovány na konci analytické části práce do SWOT analýzy. Ta byla následně matematicky vyhodnocena porovnáváním vzájemného působení jednotlivých faktorů. Výsledkem toho je doporučení vhodné marketingové strategie v podobě překonání slabých stránek společnosti využitím naskytnutých příležitostí.

Návrhové řešení obsahuje marketingové cíle, které navazují na předchozí zjištění, a návrh marketingové strategie pro jejich úspěšné naplnění. Firmě je doporučeno setrvat v užívání redakčního systému Joomla a zaměřit se na segment malých společností. Navržená marketingová strategie zahrnuje produktovou, cenovou, distribuční, komunikační, lidskou, procesní a materiální strategii. V rámci jednotlivých strategií je předložen návrh nového loga a webových stránek. Webová prezentace je komentována i z obsahového hlediska a z pohledu optimalizace zdrojového kódu pro vyhledávače. Součástí návrhové řešení je nastínění podoby nových vizitek a propagačního letáku. Rámcově je navrhnut systém pro měření současné spokojenosti zákazníků firmy a také jsou uvedeny možnosti online školení pro zaměstnance. Jednotlivé návrhy jsou následně posuzovány z hlediska finanční náročnosti, která je ale výrazně ovlivněna ve prospěch firmy schopností realizovat většinu navrhovaných změn ve vlastní režii. Finanční vyjádření je doplněno o předpokládané přínosy aplikace navrhovaných změn. Návrhová část je zakončena časovým harmonogramem zapracování doporučených řešení.

Od zavedení doporučených návrhů je očekáváno navýšení stávajícího počtu zákazníků analyzované firmy, což se pozitivně promítne do nárůstu tržeb, čímž si firma vylepší své dosavadní postavení na trhu. Současně by firmě měl být návrh marketingové strategie nápomocen k zavedení pravidelného plánování.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-7226-888-0.
- [3] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [4] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [5] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [6] KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [7] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [8] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [9] SOLOMON, Michael R, Greg W MARSHALL a Elnora W STUART. *Marketing: očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-x.
- [10] URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.
- [11] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [12] BRUNENSIS.CZ, SPOL. S R.O. *Marketing*. [online]. 2014a [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.brunensis.cz/index.php/marketing>
- [13] BRUNENSIS.CZ, SPOL. S R.O. *O nás*. [online]. 2014b [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.brunensis.cz/index.php/o-nas>

- [14] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hlavní makroekonomické ukazatele*. [online]. 2014a [cit. 2014-04-23]. Dostupné z:
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>
- [15] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Informační ekonomika v číslech 2013*. [online]. 2014b [cit. 2014-04-29]. Dostupné z:
[http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/680037CBDF/\\$File/970713.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/680037CBDF/$File/970713.pdf)
- [16] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Informační společnost v číslech 2014*. [online]. 2014c [cit. 2014-05-21]. Dostupné z:
[http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/AD0026B96A/\\$File/061004-14.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/AD0026B96A/$File/061004-14.pdf)
- [17] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo*. [online]. 2013a [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide
- [18] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počet IT odborníků v České republice stále stoupá*. [online]. 2013b [cit. 2014-04-23]. Dostupné z:
http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/pocet_it_odborniku_v_ceske_republice_stale_stoupa_20131105
- [19] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Projekce obyvatelstva v krajích ČR do roku 2050*. [online]. 2014d [cit. 2014-05-20]. Dostupné z:
[http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/5F0024AF3B/\\$File/13005214u.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/5F0024AF3B/$File/13005214u.pdf)
- [20] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Souhrnná data o České republice*. [online]. 2014e [cit. 2014-05-02]. Dostupné z:
http://notes.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice
- [21] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Využívání IT v podnicích*. [online]. 2014f [cit. 2014-04-23]. Dostupné z:
[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyuzivani_it_v_podnicich_vysledky_za_leden_2013/\\$File/analyza.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyuzivani_it_v_podnicich_vysledky_za_leden_2013/$File/analyza.pdf)
- [22] MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Makroekonomická predikce - duben 2014*. [online]. 2014a [cit. 2014-05-12]. Dostupné z:
<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-duben-2014-17576>

- [23] MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Údaje z registru živnostenského podnikání*. [online]. 2014b [cit. 2014-04-23]. Dostupné z:
http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_rzp.cgi?ico=29293928&jazyk=cz&xml=1&rozsah=0
- [24] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. 2014 [cit. 2014-23-04] Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=29293928>
- [25] MLADÁ FRONTA DNES. *MF DNES: Vláda plánuje nižší DPH. Chce mít tři sazby: 10, 14 a 20 procent*. [online]. 2014 [cit. 2014-26-04] Dostupné z:
http://ekonomika.idnes.cz/sobotkuv-kabinet-planuje-zavest-tri-sazby-dph-10-14-a-20-procent-pri-/ekonomika.aspx?c=A140416_093716_ekonomika_spi
- [26] NETMONITOR. *Trendy v návštěvnosti internetu ročenka 2012*. [online]. 2013 [cit. 2014-23-04] Dostupné z:
http://www.netmonitor.cz/sites/default/files/iac_2013_-_netmonitor_rocenka_2012_0.pdf

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 - Možné úrovně segmentace	28
Obrázek č. 2 - Porterův model pěti konkurenčních sil	32
Obrázek č. 3 - Faktory a vzájemné vazby metody „7S“ firmy McKinsey	35
Obrázek č. 4 - Návrh nového logotypu	97
Obrázek č. 5 - Požadovaný postup zákazníka webovou stránkou	98
Obrázek č. 6 - Navrhovaná podoba webové prezentace	98
Obrázek č. 7 - Návrhy firemních vizitek	101
Obrázek č. 8 - Návrh propagačního letáku	102

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulka č. 1 - Hlavní segmentační proměnné B2B trhů.....	26
Tabulka č. 2 - Faktory sledované v rámci analýzy trhu.....	31
Tabulka č. 3 - Složky marketingového mixu: 4P a 4C	39
Tabulka č. 4 - Investice do software	59
Tabulka č. 5 - Společnosti mající webovou prezentaci	61
Tabulka č. 6 - Ceník služeb	77
Tabulka č. 7 - Základní data návštěvnosti webové stránky za posledních 12 měsíců	80
Tabulka č. 8 - Konverzní poměr webové prezentace za posledních 12 měsíců	80
Tabulka č. 9 - Matice SWOT analýzy	87
Tabulka č. 10 - Hodnocení váhy silných stránek.....	88
Tabulka č. 11 - Hodnocení váhy slabých stránek	89
Tabulka č. 12 - Hodnocení váhy příležitostí.....	89
Tabulka č. 13 - Hodnocení váhy hrozeb	90
Tabulka č. 14 - Konfrontační matice SWOT analýzy	91
Tabulka č. 15 - Výsledek SWOT analýzy	91
Tabulka č. 16 - Náklady vytvoření logotypu	103
Tabulka č. 17 - Náklady vytvoření webové stránky	103
Tabulka č. 18 - Náklady online školení	104
Tabulka č. 19 - Náklady vytvoření vizitek	104
Tabulka č. 20 - Náklady vytvoření letáku.....	104
Tabulka č. 21 - Náklady vytvoření dotazníku měřící spokojenost zákazníků	104
Tabulka č. 22 - Výnosy plynoucí získáním nových zákazníků	105
Tabulka č. 23 - Časový harmonogram.....	106
Graf č. 1 - Vývoj HDP	48
Graf č. 2 - Vývoj inflace	49
Graf č. 3 - Vývoj nezaměstnanosti.....	50
Graf č. 4 - Podíl běžného účtu platební bilance k HDP	50
Graf č. 5 - Magický čtyřúhelník ČR	51
Graf č. 6 - Průměrná měsíční mzda IT odborníků podle zaměstnání v roce 2012	52

Graf č. 7 - Průměrná měsíční mzda v IT službách.....	52
Graf č. 8 - Vzdělanost obyvatelstva.....	54
Graf č. 9 - Vzdělání internetové a reálné populace nad 15 let.....	55
Graf č. 10 - Vysokoškolští studenti oboru informatika	56
Graf č. 11 - Domácnosti s připojením k internetu	56
Graf č. 12 - Podniky nakupující elektronicky	57
Graf č. 13 - Investice do informačních a komunikačních technologií.....	60
Graf č. 14 - Investice do software	60
Graf č. 15 - Podíl podniků s webovými stránkami na celkovém počtu podniků (10 a více zaměstnanců).....	62
Graf č. 16 - Vývoj tržeb společnosti BRUNENSIS.cz, spol. s r.o.....	69
Graf č. 17 - Rozdělení zákazníků podle velikosti tržeb pro analyzovaný subjekt.....	70
Graf č. 18 - Geografická struktura zákazníků	71
Graf č. 19 - Zdroje návštěvnosti webové prezentace za posledních 12 měsíců.....	81

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1: Současné logo BRUNENSIS.cz, spol. s r.o.
- Příloha č. 2: Současná podoba webových stránek BRUNENSIS.cz, spol. s r.o.
- Příloha č. 3: Statistika návštěvnosti webové stránky www.brunensis.cz
- Příloha č. 4: Současná podoba vizitek BRUNENSIS.cz, spol. s r.o.
- Příloha č. 5: Současná podoba informativního letáku BRUNENSIS.cz, spol. s r.o.

Příloha č. 1 - Současné logo BRUNENSIS.cz, spol. s r.o.



Zdroj: interní materiály firmy

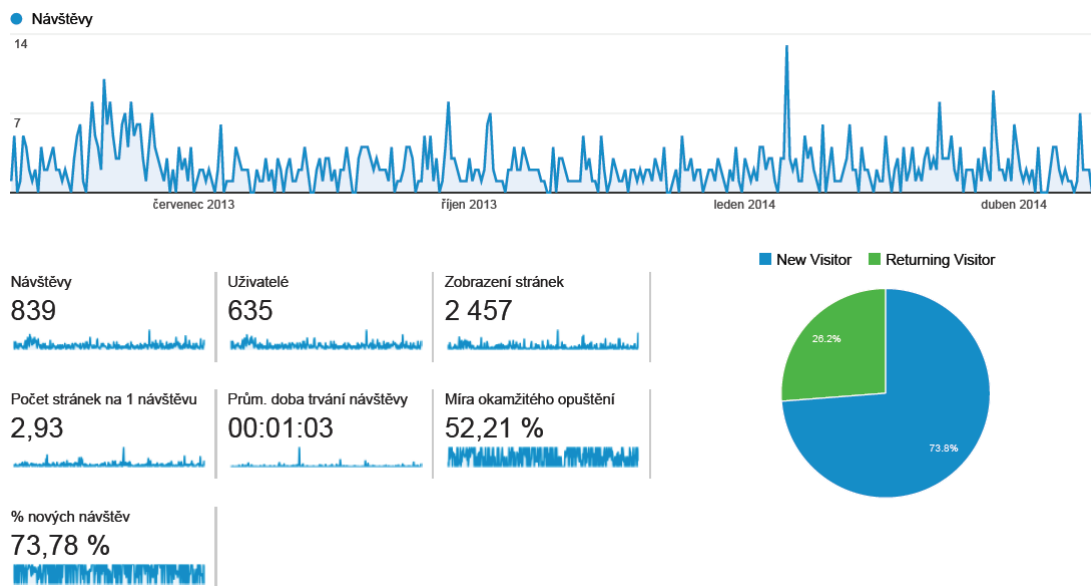
Příloha č. 2 - Současná podoba webových stránek BRUNENSIS.cz, spol. s r.o.



Zdroj: interní materiály firmy

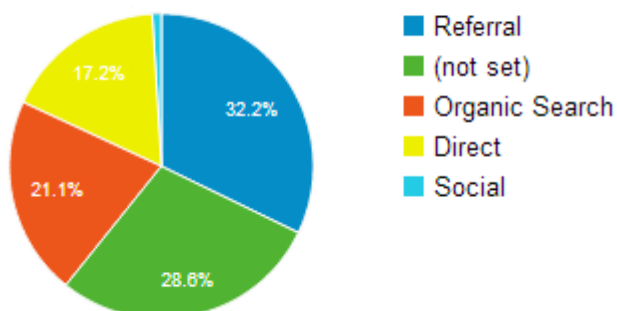
Příloha č. 3 - Statistika návštěvnosti webové stránky www.brunensis.cz

Základní údaje o návštěvnosti



Zdroje návštěvnosti

Nejllepší kanály



Zdroj: interní materiály firmy

Příloha č. 4 - Současná podoba vizitek BRUNENSIS.cz, spol. s r.o.



Zdroj: interní materiály firmy

Příloha č. 5 - Současná podoba vizitek BRUNENSIS.cz, spol. s r.o.

Strana 1 a 4

VÝHODY DLOUHODOBÉ SPOLUPRÁCE

Pro dlouhodobou spolupráci si vyberte jeden z tarifů pro věrné zákazníky. Ušetříte a získáte výhodnější podmínky!

TARIFY SLUŽEB	BASIC	PREMIUM
Rozsah práce zdarma	2 hodiny/měsíc	4 hodiny/měsíc
Sleva vůči standardní hodinové sazbě	20% SLEVA <small>sleva je platná i nad rámec předpřipravených hodin</small>	30% SLEVA <small>sleva je platná i nad rámec předpřipravených hodin</small>
Osobní konzultace	1x/měsíc	1x/měsíc
Reakční doba	2 pracovní dny	1 pracovní den
Cena	1.040 Kč/měsíc	1.820 Kč/měsíc

Aktuální objednávkový formulář tarifních služeb včetně obchodních podmínek najdete na http://www.brunensis.cz/download/objednavka_brunensis_tarify.doc.



Jiří Němec
marketingový specialista
nemec@brunensis.cz
tel.: 739 418 566

BRUNENSIS.cz, spol. s r.o.
Kaštanová 467/125, 620 00 Brno
IČ: 29293928
info@brunensis.cz
www.brunensis.cz

Objednávkový formulář najdete na http://www.brunensis.cz/download/objednavka_brunensis_sluzby.doc.

Mohlo by Vás zajímat:



www.benziny.cz
info@benziny.cz



Nabídka služeb

Jsmo mladá, dynamicky se rozvíjející společnost, která má pole působnosti hlavně v oblasti internetu, marketingu a reklamy. Sídíme v Brně, jak už sám název i naše ilustrace napovídají. Stejně jako je mladá firma samotná, jsou mladí i její zakladatelé. To nám ovšem nebrání v naplňování našich nesmělých plánů, které se od ostatních odlišují tím, že je realizujeme KAPKU jinak.



Weboky
Kapku jinak!

Právo na změny vyhrazeno
BRUNENSIS.cz, spol. s r.o.
verze 1.1 platná od 23. 12. 2011

Strana 2 a 3



Naše společnost nabízí široké spektrum služeb. Zde najdete popis toho, co umíme a s čím Vám můžeme pomoci...



Webové stránky

Tvoříme originální a jedinečné internetové stránky. Webovky pro efektivní a hlavně efektivní propagaci na internetu. Web šíje zákazníkovi přímo na míru, tedy propojujeme grafickou stránku, strukturu a myšlenku se zaměřením a stylem zákazníka.

Jelikož žijeme v moderní době plné pokroku, taktně a vhodně doplňujeme webové stránky animacemi a podobnými interaktivními prvky. Naši strategii je poskytnout zákazníkovi webovou prezentaci, kam se bude návštěvník vracet. Aby k tomu ale měl důvod, musí stránky návštěvníkovi nabídnout něco nového. Toho naše webovky dosáhnou díky redakčnímu systému, pomocí něhož může kdokoli snadno a rychle vložit či přepsat obsah webu.

Abyste mohli dát své nové webovky světu na obdiv, zajistíme Vám prostor na serveru, e-mailové schránky i doménu.

Průzkumy & Analýzy

Chcete vědět, co si lidé myslí a po čem touží? Zaplaťte nám a my Vám to řekneme.

Grafika & Design

Být všední, tak to fakt neumíme. Pokud ovšem chcete být neotřelí, zajímáte se o správnou firmu. Vnučíme život a ducha čemukoliv od hlavičkového papíru a vizitek přes firemní materiály až po logo společnosti. Současný životní trend je o stylu, kdo ho má, vyhrává. Dejte svému podnikání tvář. A to ať už děláte, co děláte.

Reklama & Prezentace

Pokud jste si přečetli předchozí odstavec, jenom bychom se opakovali. Pokud jste tak neučinili, a přesto se zajímáte o to, jakou asi reklamu či prezentaci jsme schopni vytvořit, přečtěte si jej a budete vědět.

Kalkulátory, databáze, formuláře

Provádíte nějakou práci s čísly nebo daty opakovaně? Díky nám tomu může být naposled. Zautomatizujeme Vám firemní procesy, čímž Vás ušetříme od stresu a uspoříme Vám čas i peníze.

Kancelářský balík MS OFFICE

Vsadte se, že toho umí víc, než tušíte. Pomůžeme Vám s tipy a triky pro každodenní použití i se složitějšími úkoly.

Reference

Ukázky naší práce a reference zákazníků naleznete na našich webových stránkách <http://www.brunensis.cz/reference>

Zdroj: interní materiály firmy